إدارة العلاقات العامة

وبرامجها

د. زهير عبد اللطيف عابد
د. أحمد العابد أبو السعيد



إدارة العلاقات العامة وبرامجها

د. زهير عبد اللطيف عابد
أستاذ العلاقات العامة والإعلان المشارك

د. أحمد العبد أبو السعيد
أستاذ الإعلام المشارك

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آَمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ"

"وَقَالَ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ وَيْلَكُمْ ثَوَابُ اللَّهِ خَيْرٌ لِمَنْ آَمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا وَلَا يُلَقَّاهَا إِلَّا الصَّابِرُونَ"

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

إهداء إلى :

من ضحوا بأنفسهم في سبيل الله دفاعاً عن فلسطين

المحتويات

المقدمة

يستعرض هذا الكتاب " إدارة العلاقات العامة وبرامجها " في إطار تزايد نشاطات إدارة العلاقات العامة كوظيفة إدارية متخصصة وحديثة في العديد من المؤسسات المحلية والعالمية، خاصة في القرن الحادي والعشرين، حتى أصبحت الإدارة من المداخل المهمة لتنظيم إدارة المنظمات الحديثة، في ظل تحولات كثيرة، أثرت بشكل مباشر على طريقة إدراك القائمين بالاتصال لكيفية إدارة العلاقات العامة وبرامجها، وبحوثها في مؤسساتهم، وكرد فعل على من يعتقدون أن العلاقات العامة فن وممارسة " فهلوه " بدون ضوابط وقواعد تضبطها أو مناهج تحكمها.

لقد كانت الأحداث والتغيرات الجسام التي عمت أنحاء الكرة الأرضية، وما صاحبها من ثورة هائلة في التكنولوجيا والمعلومات، وهذا الكم من الأقمار الاصطناعية، والثورة الصناعية الضخمة، حتى أصبحت الشركات والمصانع عابرة للقارات، مما أفرز تغيرات في الوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للشعوب، أدى إلى سبب حتمي لتغيير أوضاع المجتمعات واتجاهات الشعوب إلى الأفضل.

كل هذه الظروف أدت إلى الاهتمام بدراسة إدارة العلاقات العامة وبرامجها وممارستها على أسس علمية، لأن هذه الإدارة أصبحت اليوم جزءاً أساسياً من الإدارة ووظائفها وتنظيمها الإداري، على المستوى القطاعين الحكومي وغير الحكومي؛ بل على مستوى المؤسسات الخدمية والربحية وغير الربحية، حتى دخلت العلاقات العامة إلى السوق العربي في شكل شركات عالمية مختصة بالعلاقات العامة؛ بل أن هناك شركات عالمية، لها فروع في بعض الدول العربية. وهذا ما نشاهده في ظل ثورة النفط والاستثمار التي تحدث اليوم في دول الخليج العربي. لذلك فإن هذه الطفرة في العالم العربي، لابد أن ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمزيد من استخدام الأسلوب العلمي في إدارة العلاقات العامة للمؤسسات العربية، في ظل أن علم إدارة العلاقات العامة أصبح اليوم أحد العلوم المعاصرة التي تحظى باهتمام الباحثين في الإدارة والإعلام، نتيجة التطورات الحادثة في العالم، حيث ترتبط العلاقات العامة وبرامجها اليوم بخدمة ورعاية المؤسسات وجمهورها. لذلك فهي ترتبط بالأنشطة الإنسانية بمختلف أنواعها، لما لها من تأثير على اتجاهات وأسلوب عمل الأفراد والقيادات العاملة في هذه المؤسسات، للعمل بأعلى درجة من الفاعلية. إضافة إلى أن العلاقات العامة نمط يجب أن يتحلى به كل فرد من العاملين في المؤسسات، لإكساب العاملين في العلاقات

العامة في المؤسسات القدرة على التعامل مع المتغيرات الحادثة، والتسلح بالمفردات والأدوات والفعاليات التي تثري عملهم الوظيفي، لمواجهة هذه المتغيرات في ظل إعلام صهيوني وظف كل إمكاناته المادية والبشرية، بل وسفاراته الخارجية مخاطباً العالم، في ظل حملة علاقات عامة لطمس الهوية الفلسطينية والحق الفلسطيني.

وهناك سبب مهم للاهتمام بإصدار هذا الكتاب، وهو ما تعهد به المؤلفون في إطار خطة عامة لتزويد المكتبة الفلسطينية بالعديد من المواد الإعلامية التي تحتاج إليها المكتبة الفلسطينية والكليات والمعاهد الفلسطينية، بهدف ملء الفراغ الحادث في الأراضي الفلسطينية المحتلة، نتيجة الحصار المفروض عليها، ويعد النقص في المراجع والكتب الإعلامية، إحدى نتائج هذا الحصار.

فهذا الكتاب إضافة جديدة إلى المكتبة الفلسطينية في مجال يتسم بالجدية والحداثة، حيث تعاظم دور العلاقات العامة، ولتزويد طلاب العلاقات العامة في الجامعات الفلسطينية بالأساليب الحديثة لإدارة العلاقات العامة، والتخطيط لها، وكيفية التعامل مع برامجها وبحوثها، بهدف تأهيل دارسين للعلاقات العامة مزودين بالقدرة على توظيفها في إطار من الخبرة والمهارة والاقتدار.

حيث تم تقسيم هذا الكتاب إلى خمسة فصول تشتمل على العديد من الموضوعات؛ فالفصل الأول يتكون من خمسة مباحث، استعرضنا في المبحث الأول، مفهوم الإدارة وعناصرها وتعريفاتها ومستوياتها، وفي المبحث الثاني تناولنا فيه عناصر وأسس العلمية الإدارية، وفي الثالث تنظيم المؤسسات، والرابع تحدثنا فيه عن العنصر البشري والقيادة في المؤسسات. وأفردنا المبحث الخامس للتخطيط وأهميته في إدارة العلاقات العامة بشيء من التفصيل.

أما الفصل الثاني إدارة العلاقات العامة، فقد تطرقنا في المبحث الأول إلى التنظيم في عمل العلاقات العامة، وفي المبحث الثاني وضحنا وظائف العلاقات العامة واختصاصاتها ومستشاريها، وفي المبحث الثالث تناولنا علاقة العلاقات العامة بالصراع التنظيمي، ودور العلاقات العامة في ترشيد هذا الصراع، في حين تناول المبحث الرابع وظيفة التوجيه في إدارة العلاقات العامة. أما المبحث الأخير في هذا الفصل احتوى على الرقابة في إدارة العلاقات العامة.

وتناول الفصل الثالث إدارة العلاقات العامة واتخاذ القرارات، حيث وضحنا في المبحث الأول أساليب العلاقات العامة وخطوات إعداد الهيكل التنظيمي، وفي الثاني استعرضنا عملية اتخاذ القرارات وأنماط المديرين في اتخاذ القرارات. أما المبحث الثالث فتناول كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في إدارة العلاقات

العامة ودورها في ترشيد هذه القرارات. أما الرابع فتحدثنا فيه عن الموارد البشرية في إدارة العلاقات العامة.

واستعرضنا في الفصل الرابع العلاقات العامة والعملية الإدارية، حيث تناول المبحث الأول العلاقات العامة كفلسفة إدارية، أما الثاني فقد تناول العلاقات العامة كأسلوب اتصالي، وفي المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الموظف والعلاقات العامة في منشآت الأعمال. أما المبحث الرابع فتناول العلاقات العامة كعنصر من عناصر العملية الإدارية.

أما الفصل الأخير من هذا الكتاب فكان بعنوان برامج العلاقات العامة، واشتمل على أربعة مباحث. المبحث الأول تناول مفهوم وأهمية برامج العلاقات العامة وأهميتها وأسسها وأنواعها، وتناول الثاني خطوات إعداد برامج العلاقات العامة، بينما تناول الثالث إدارة الأزمات من حيث مفهومها وخصائصها وأنواعها ومراحل ظهورها وخطط مواجهتها، وقد أفرزنا المبحث الأخير لبحوث العلاقات العامة.

نسأل الله أن يكون هذا العرض مبسطاً حتى يمكن المعنيين والطلاب من الإحاطة بهذه المفاهيم، وكذلك لتيسير وجود مادة علمية للإداريين والممارسين لمهنة العلاقات العامة، تفيدهم في فهم العملية الإدارية للعلاقات العامة من حيث عناصرها وبرامجها وبحوثها المختلفة.

المؤلفون

الفصل الأول

مفهوم الإدارة وعناصرها

المبحث الأول

تطور الإدارة وتعريفها ومستوياتها

العوامل التي أدت إلى تطور الإدارة:

1. **التقدم الحضاري:** مع التطور الحاصل في المجالات المختلفة زادت المشاكل التي تواجه المؤسسات, وهذا بدورة انعكس علي زيادة العبء والمشكلات الإدارية لهذه المؤسسات.
2. **التطور الصناعي:** صناعة الآلة التجارية في القرن التاسع عشر والتطور الهائل في الصناعة بوجه عام في القرن العشرين، وظهور المذهب الاشتراكي أدى إلى التطور الإداري في المؤسسات المختلفة وعلي وجه الخصوص في المؤسسات الإعلامية.
3. **الأزمات المالية:** ظهور الأزمات المالية الناتجة عن تقلبات سعر صرف العملات أو التضخم الاقتصادي أو الكساد الاقتصادي في أنحاء مختلفة، وخاصة الأزمة المالية عام 1929 وما تبعها من خسائر مالية كبيرة علي مستوي العالم، أدي إلى وضع سياسة إدارية جديدة لدي المؤسسات المختلفة.
4. **الحروب العالمية:** أثرت الحروب التي نشبت عام 1919م وعام 1939م علي مختلف المجالات، وهذا بدوره دفع المؤسسات إلى إتباع أساليب إدارية جديدة للتغلب على المشكلات التي تواجهها.
5. **الأزمات الاقتصادية والاجتماعية:** جعل المؤسسات المختلفة تعمل علي وضع برامج إدارية جديدة للتغلب علي الأزمات الاقتصادية والاجتماعية[1].

لهذا لا يوجد نظام ثابت للإدارة, أو يمكن تفضيل نظام على نظام آخر في المؤسسة, حيث تختلف النظم الإدارية من مؤسسة إلى أخري.

العوامل التي أدت إلى اختلاف النظم الإدارية في المؤسسات:

(أ)- حجم الجمهور التي تتعامل معه المؤسسة من موظفين وعملاء وموردين وغيرهم, فكلما زاد حجم الجمهور، تطلب ذلك نشاط إداري أوسع لتنظيم

[1] -إبراهيم عبد الله المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية، ط11(القاهرة : العربي للنشر والتوزيع، 1995)،ص21-25.

العمل داخل وخارج المؤسسة، وبالطبع هذا ينعكس علي عدد العاملين في المؤسسة وحجم الإدارة التي تقوم بتنظيم العمل وأنشطة المؤسسة المختلفة.

(ب)- طبيعة عمل المؤسسة, حيث يختلف تنظيم المؤسسات الخاصة عنها في المؤسسات الإعلامية الإنتاجية, فالمؤسسات الخدمية والمرافق العامة عادة تقدم خدمات مباشرة مع الجماهير، مما يؤدي إلى إعطاء أهمية خاصة للإدارة.

(ج)- نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة يفرض عليها أن تهتم بالجانب الإداري أكثر من غيرها؛ فمثلا المؤسسات الصحفية تختلف عن المؤسسات الأخرى كالتلفزيون أو الإذاعة.

(د)- مدى اهتمام الإدارة العليا بتنظيم العمل في المؤسسة, فإعطاء الاهتمام من الإدارة بدوره يعطي اهتماماً ودوراً كبيراً للتنظيم الإداري في المؤسسة, فإذا كان رجال الإدارة العليا من النمط التقليدي الذي يؤمن بأن الاهتمام الأساسي يفترض أن ينصب علي الإنتاج والبيع فقط، فإننا لا نتوقع أي اهتمام بجهود الإدارة, أما إذا كان رجال الإدارة العليا من النمط الإداري المتطور فإننا نتوقع منهم التقدير والاهتمام بتطوير العمل الإداري في مؤسساتهم.

(هـ)- توفير الإمكانيات المالية للمنشآت والذي له دور أساسي في تطوير العمل الإداري في المؤسسة وإعطاءه المكان المناسب الذي يليق به, وهذا ما نلاحظه في مجال العلاقات العامة وهي نشاط إعلامي, فإذا توفرت الإمكانات لدي الإدارة فإنها تهتم برجال العلاقات العامة وجهازها, أما إذا كانت الإمكانات المالية ضعيفة فتجعل منه نشاطاً ثانوياً.

الجدول رقم (1) الفرق بين الإدارة العامة والإدارة الخاصة [1]

الإدارة العامة	الإدارة الخاصة
- تخدم مصالح الشعب عامة .	- تخدم مجموعة صغيرة من المجتمع .
- لا يمكنها زيادة الربح .	- التفكير في زيادة الربح .
- مركزية الإدارة .	- توجد فيها مرونة إدارية .
- الضرر يقع علي عامة الشعب.	- الضرر علي المجموعة المتعامل معها .

يتضح مما سبق رغم وجود عناصر مشتركة بين إدارة الأعمال(الخاصة والإدارة العامة، إلا أن هناك فروقاً واضحة بينهما. وتبع هذه الفروق بشكل رئيس من اختلاف الأهداف التي تسعى كل منهما إلى تحقيقها، ومن اختلاف المنطلقات التي تنطلق كل منهما لتحقيق أهدافها[2].

إدارة المؤسسات

أي مؤسسة تحتاج إلى تنظيم إداري منظم, ولهذا لا بد أن يكون هناك توازن بين العمل الإداري والعمل الفني, فالعمل الإداري يشبه الفرقة الموسيقية لكل عازف فيها دور يقوم بأدائه يوجهه ماسترو الفرقة, ولهذا تقسم المؤسسة إلى الوظائف والأقسام التالية:

أولاً : هيئة مجلس الإدارة:

يرأس هذا المجلس رئيس يتطلب أن يتوفر فيه عدة شروط منها:

1/ مؤهل علمي عالي.

2/خبرة عملية في مجال عملة.

3/ قدرات شخصية وقيادية.

الشروط الواجب توافرها في هيئة مجلس الإدارة:

---

[1] -عبد الفتاح ياغي، وعبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، (عمان: مكتبة المحتسب، 1981م)،ص32.

[2] - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، (القاهرة: بدون ، 1985م)، ص21.

1. **المركزيـة:** أي تقوم الهيئة بالمسؤولية الكاملة عن النشاط التي تمارسه المؤسسة, ووضع القوانين واللوائح التنفيذية التي تسير نشاط المؤسسة , كما إنها تقوم بالمتابعة والمراقبة على الأعمال المختلفة التي تقوم بها المؤسسة.
2. **الديمقراطية:** وهي إتباع النظام الديمقراطي في إدارة المؤسسة وعدم التسلط أو الدكتاتورية في الإدارة.
3. **مبدأ تكافؤ الفرص والإمكانات:** ويقصد بذلك تناوب أعضاء هيئة مجلس الإدارة علي رئاسة المؤسسة.

وظيفة مجلس الإدارة في المؤسسة:

- **وظيفة مباشرة :** الإشراف فقط علي شؤون المؤسسة.
- **وظيفة غير مباشرة :** اتخاذ القرارات التي يخطط بشأنها مستقبل المؤسسة مثل: وضع الأهداف والمشاريع والميزانية والإدارة.
- **المدير العام :** هو الشخص الذي يتخذ القرار ويحدد الأهداف.
- **المدير التنفيذي :** هو المنفذ الفعلي والحقيقي للخطط التي يقوم مجلس الإدارة برسمها وإعدادها , ويتطلب ذلك مواصفات معينة تتوفر في المدير التنفيذي:
  - المعرفة الكاملة بمجال عمله.
  - أن يكون محترفاً في عمله.
  - النشاط والعمل الدؤوب.
  - هو الذي يقرر صلاحية العمل.
  - الثقافة الواسعة والحنكة العملية.
  - ينفذ المخطط التي يضعها مجلس الإدارة.
  - العلاقات الواسعة.

أصبح للإدارة العلمية دورها الفعال والمعترف به في كثير من المؤسسات الحديثة, وذلك لأهميتها كوسيلة لتوجيه وضبط حسن سير الأعمال وكفاءة الأداء بأقل التكاليف وأفضل السبل بما يحقق الأهداف سواء ذلك في المؤسسات الصناعية أو التجارية أو الإعلامية. مصنع , مستشفي , محطة إذاعية , قناة تلفزيونية , مؤسسة صحفية , الخ...

والاختلاف في طبيعة المنظمات قد ينعكس علي شكل الإدارة لا جوهرها. والمنظمات المختلفة تحتاج إلى نوعين من المهارات وهي مهارات إدارية ومهارات متخصصة..فمثلا المنظمات الصناعية تحتاج إلى مهارات صناعية ومهارات إدارية , والشيء نفسه ينطبق علي المؤسسات الإعلامية؛ فهي تحتاج إلى مهارات متخصصة في مجال العمل الإعلامي (البرامج _ المونتاج _ التسجيل _ التصوير _ الإرسال الإذاعي التحرير الصحفي ..الخ ,

وكذلك تحتاج إلى مهارات إدارية. والملاحظ أن الحاجة إلي المهارات التنفيذية يزداد في المستويات الإدارية العليا لأنها تقوم بعمل توجيهي أكثر منة تنفيذي.

فمثلا يحتاج المذيع أو المحرر أو مقدم البرنامج إلى مهارات متخصصة أكثر من حاجته إلى المهارات الإدارية, وعندما يصل المذيع أو المحرر أو مقدم البرنامج إلى منصب رئيس المحطة أو القناة أو رئيس التحرير فإنه يحتاج إلى المهارات الإدارية أكثر لأنه أصبح موجها أكثر من منفذا.

تعريفات الإدارة:

لقد تعددت تعريفات الإدارة لاختلاف نوعية المفكرين الذين تناولوا قضية الإدارة من زاوية خاصة تتفق مع فلسفة صاحب التعريف والمدرسة الإدارية التي ينتمي إليها والمدخل الذي سيستعمله لمعالجة موضوع الإدارة، ونحن سنستعرض تلك التعريفات دون الولوج إلى الفلسفات والنظريات التي تتبعها تلك النظريات ومن أهم هذه التعريفات:

- يعرفها (فريدرك تيلورFrederick Taylor) أبو الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية فيقول:" الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعلموه ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم بأحسن طريقة وأرخصها "[1].
- أما (هنري فايول Henri Fayol) الذي يعد الأب الحقيقي للإدارة الحديثة فيعرفها: "بأن الإدارة تقوم بالتنبؤ والتخطيط والتنظيم وتصدر الأوامر وتتنسق ثم تراقب"[2].
- كما عرفها (كونتز و اودنل Koonts & O'Donnell) فقد عرفا الإدارة بأنها:" وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم"[1].

---

[1]- Frederick Taylor, shop Management (New York: Harpar Ppress,1903)p.21

[2]- Henri Fayol, Industrial and general management (New York: Pitman Publishing corporation Marshall ,1949)p.6

- في حين عرفها (تشستر برناردChester Bernard) بأنها:" ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته"[2].
- ويعرف الإدارة (على السلمي) بأنها: "هي النشاط الخاص للاستخدام الرشيد لجهود الغير لتحقيق الأهداف المحددة بأحسن كفاءة ممكنة"[3].

بالإضافة إلى العديد من التعريفات للإدارة نورد منها الآتي:

- **الإدارة** هي العمل علي إيجاد أصول فنية تقوم علي تنظيم العمل في المؤسسات الحكومية والأهلية والإشراف عليها بقصد أداء الخدمات أو إتمام الإنتاج على خير وجه لتحقيق العمل الأدائي في المؤسسات".
- الإدارة هي عملية توجيه للجهود البشرية لتنفيذ عدة أهداف مرسومة بأقصى كفاءة ممكنة في إطار مؤسسة من المؤسسات .
- الإدارة هي مجموعة من القواعد المنظمة للجهد البشري في نطاق منظمة من المنظمات بما يحقق أهداف تلك المنظمة بأعلى كفاءة .
- الإدارة هي عملية اجتماعية مستمرة تعمل علي استغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثل عن عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة للوصول إلى هدف محدد.

ونستنتج من التعريفات السابقة بأن الإدارة[4] :

1. لها علاقة بالجماعة، أي يجب أن يذكر التعريف أن الإدارة تستعمل في الجماعة وتطلق عليها وليس على الأفراد.
2. وجود هدف، أي يجب أن يذكر التعريف وجوب تحديد هدف أو أهداف والعمل على تحقيقها.
3. الإدارة هي ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداري، وإنما هي جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال.

---

[1] - Koonts & O'Donnell, Principles Management (New York: McGraw-Hill Book Co.1968)

[2] -Chester Bernard, The Functions of the Executive (Cambridge, Mass, Harvard UN. Press,1951).

[3] - على السلمي، الإدارة المصرية، رؤية جديدة (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979م)، ص17.

[4] -فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2، (عمان: بدون، 1985م)،ص13.

فنعنى ذلك أن مهمة الإدارة في أي تنظيم، تتعلق بتحقيق الاستخدام الفعال للموارد المادية والبشرية المتاحة، للوصول إلى أهداف معينة بأشد كفاءة ممكنة، عن طريق القيادة وتوجيه الأفراد نحو الهدف المحدد، مع مراعاة الاعتبارات الاقتصادية في الأداء وترشيد الاستفادة من الموارد المتاحة، وبالتالي الإدارة تتعامل مع الأفراد وليس الأشياء، ويمكن القول أنه لا توجد إدارة بدون أفراد تابعين تقودهم وتوجه جهودهم نحو الأهداف المشتركة، أما الأشياء لا تأتي بالتبعية بعد الأفراد.وليس معنى ذلك أن الموارد المادية غير مهمة للمدير، بل يجب أن توضح أنها لا تخرج عن كونها أداة لتحقيق الأهداف المحددة عن طريق التابعين أو المرؤوسين[1].

مستويات الإدارة:

أولا : الإدارة العليا:

وهي التي تتخذ القرارات والتخطيط ووضع السياسات والاستراتيجيات للخطط الإدارية والإمكانات البشرية والمادية ومتابعة تنفيذ الخطط , ويتميز الإداري في هذا المستوي بالقدرة علي التوجيه والإرشاد والابتكار .

ثانيا : الإدارة الوسطي:

تختص بالإشراف علي تنفيذ الخطط ومتابعتها وكتابة التقارير عنها ورفعها إلى المستوي الأعلى .

ثالثا : الإدارة في المستوي الأدنى:

تقوم بمساعدة الإدارة الوسطي في عملية تنفيذ الخطة الإدارية ويجب أن تتوفر في الإداري المهارة العلمية والفنية، وهناك خمس عمليات أساسية يجب أن يلم بها الإداري وهي- التنظيم- والتخطيط -وإعداد الإفراد- والتوجيه - والرقابة. ولا بد من الإشارة هنا إلى أن المؤسسات الإعلامية أن لا يتضخم فيها الجهاز الإداري، أو يتسع نطاق عملياته إلى درجة السيطرة علي الأجهزة الفنية, فالمطلوب أجهزة إدارية صغيرة ذات كفاءة عالية تخدم العناصر الفنية وتساعد علي إنجاز وظائفها.

---

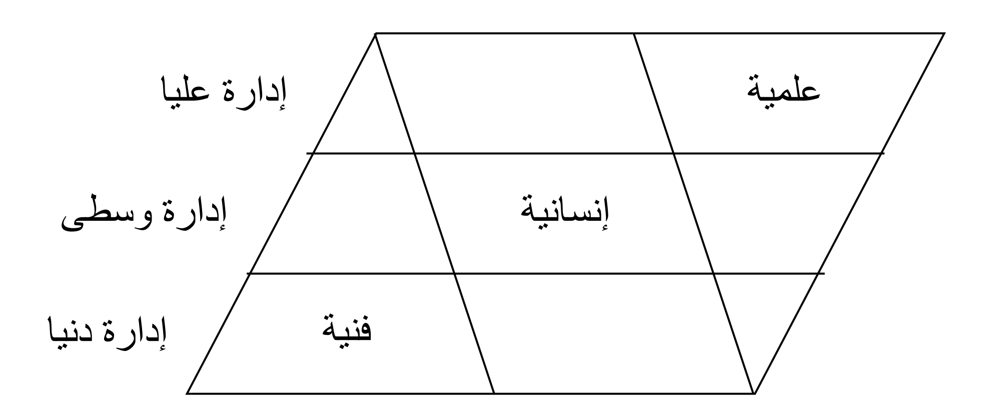
[1] - محمد عثمان حميد وآخرون، الإدارة العامة (القاهرة: دار النهضة العربية، 1986م)،ص11.

لهذا تختلف القدرات الواجب توافرها في المستويات الإدارية الثلاث ما بين[1]:

1. قدرات علمية.
2. قدرات إنسانية.
3. قدرات عملية(فنية).

[1] - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، (الإسكندرية: دار النهضة العربية، 1986م)،ص36.

الشكل رقم (1) المعرفة والمهارة اللازمة للإدارة تختلف باختلاف المستوى التنظيمي



من الشكل يتضح أن الإدارة في المستوى الأعلى تحتاج إلى قدر أكبر من القدرات الإنسانية والعلمية، وعلى قدر من القدرات الفنية. وعلى العكس من ذلك فإن المستويات الإدارية الأدنى تحتاج إلى قدر أكبر من القدرات الفنية والإنسانية، وقدر أقدر من القدرات والمهارات العلمية.

المبحث الثاني

عناصر وأسس العملية الإدارية

1- عناصر القيادة:

وهي المختصة بوضع الخطط ورسم السياسات والمتابعة الشاملة (إدارة الخطة - إدارة رسم السياسات - إدارة المتابعة) وعلي عناصر القيادة أن تنزل إلى عناصر التنفيذ التي تضع برامج العمل وتنفيذها.

وتتكون عناصر القيادة من مجالس عليا والمستوي الإداري الأعلى التنفيذي، وينحصر عملها في :

- وضع الخطط .
- رسم السياسات.
- المتابعة الشاملة.

وتقوم بعمل جماعي يساعدها علي حسن اتخاذ القرارات والسياسات.

2- عناصر التنفيذ:

وهي المختصة بتنفيذ الخطط والبرامج التي تضعها عناصر القيادة ويجب أن يتم التنفيذ بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة. وتنقسم إلى :

أ) عنصر تخصص.

ب)عنصر إداري.

وفيها يكون العنصر الإداري أقل من العنصر التخصصي لأنه إذا زاد العدد الإداري تتحول المؤسسة إلى عملية بيروقراطية دون إحساس بواقعها الفني وتصبح ذات طابع مكتبي , وتكون **وظيفة عناصر التنفيذ من:**

- وضع البرامج.
- تنفيذ الخطط والسياسات.

3- عناصر المشورة:

وهي المختصة بالأبحاث التي تقوم بها المؤسسة, وتنقسم إلي:

- عناصر مشورة تخصصية.
- عناصر مشورة مالية إدارية.

ووظيفتها هي:-

1) أخذ مجموعة المدخلات ودراستها وتحليلها ورفع مقترحات لعناصر القيادة وذلك في شكل خطط بديلة تختار منها القيادة وتنزل بها إلى عناصر التنفيذ.
2) تقيم التحقق من العمل التنفيذي وفقا للخطة الموضوعة.
3) تقسيم نشاط المؤسسة وتعديل الخطط ووضع الخطط البديلة.

- ما تأخذه المؤسسة يسمي مدخلات من المجتمع.
- ما تعطيه المؤسسة يسمي مخرجات إلى المجتمع.

أولا: المدخلات:

أ/ مدخلات أساسية: وتشمل مجموعة العناصر التي لا تستطيع المؤسسة أن تعمل. مثل العاملين ..المعدات ..الأموال.

ب/ مدخلات احلاليه: وهي العوامل التي تساهم في رفع كفاءة التشغيل أو خفضها.

وهي ليست مدخلات أساسية للتشغيل. ومن أمثلتها: استخدام التكنولوجيا الحديثة تؤدي إلى نتائج أفضل من التكنولوجيا القديمة.

جـ/ مدخلات بيئية: وهي العوامل التي لها انعكاس علي مستوي كفاءة التشغيل وتأثيرها غير مباشر، فالمجتمع ذو الثقافة العالية يكون التشغيل فيه مرتفعاًً.

وحتى تعمل أي مؤسسة لا بد من الآتي:-

- أن تذهب المدخلات الأساسية إلى عناصر المشورة لتجري عليها الدراسة ثم ترفع إلى العناصر القيادية.
- تختار عناصر القيادة أنسب البدائل المرفوعة إليها والصالحة وتكون مسئولة عنها.
- تنزل الخطط إلى عناصر التنفيذ فتحولها إلى برامج تنفيذية.
- إجراء تعديل لعمل عناصر التنفيذ وفقا لنتائج المتابعة والتقييم.

- خروج الأداء إلى المجتمع في شكل برامج تخدم الأهداف الموضوعة للمؤسسة.

ثانيا: المخرجات:

أ/ مخرجات أساسية: وتشمل مساهمة المؤسسة في تطوير أساليب العمل في قطاع العمل الذي تعمل فيه.

ب/ مخرجات احلاليه: ونعني بها هنا المستوي الذي تخرج فيه البرامج ومدي خدمتها للأهداف الموضوعة.

جـ/ مخرجات بيئية: ونعني بها التأثير الذي حققته المؤسسة في البناء الثقافي والرأي العام ومدي خدمتها للقضايا ومشكلات المجتمع.

الأسس العامة للإدارة[1]:

يري (فابول Faboll) أن أسس الإدارة مرنة ولا تعبر عن قواعد ثابتة محددة, وعلي الرغم من ذلك فقد وضع 14 مبدأً من مبادئ الإدارة توصل إليها من خلال خبرته ومشاهدته:

1) **تقسيم العمل:** ويعني به التخصص الذي نادي به الاقتصاديون كضرورة هامة للاستخدام مثل القوي البشرية.

2) **السلطة والمسئولية:** حيث يري (فابول Faboll) أن السلطة مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته والسلطة الشخصية المكونة من الذكاء والخبرات والخلق القويم والخدمات السابقة.

3) **الالتزام بالقواعد:** وتعني احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الاحترام, وأن النظام مرتبط بوجود رؤساء ممتازين في كل مؤسسة.

4) **وحدة الأمر:** ويقصد بها أن كل عامل يكون له رئيس واحد يتلقي منه الأوامر والتوجيهات ويرجع إليه الرأي والمشورة.

---

[1] - أنظر إلى:
- صالح أبو أصبع، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، ط1 (عمان: آرام للدراسات والنشر، 1997م)، ص38.
- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص ص 42-45.

5) **وحدة الاتجاه أو الغاية:** كل مجموعة من النشاط لها أهداف متحدده يجب أن يكون لها رئاسة واحدة وخطة واحدة وهي تهتم بالنشاط لا بالأفراد.

6) **خضوع الأفراد للمصلحة العامة:** وهذا يتطلب من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة.

7) **المكافآت:** يجب أن تكون سياسة الأجور والمكافآت عادلة ومجدية لكل من المخدم والمستخدم (المؤسسة والعاملين)، ويجب أن تتعادل مع طبيعة العمل والنشاط.

8) **المركزية:** ويقصد بها مدى تركيز السلطة أو توزيعها، وهذا المدى يختلف من منظمة لأخرى وتقرره الظروف والعوامل المختلفة المتدخلة في الموقف.

9) **تسلسل القيادة:** وتعني التدرج في المستويات التي يحتلها الرؤساء من قمة التنظيم إلى قاعدته ويلزم أن تكون في أقصر مدي مناسب.

10) **النظام:** وينقسم إلى نظام مبادئ ونظام اجتماعي، وهو يري أن يكون هناك موضوع لكل شيء (أو شخص) أن كل شخص في مكانة المناسب. وهو مبدأ هام لتنظيم الأشياء والأفراد[1].

11) **العدالة:** أن الحصول علي ولاء الجماعة وإخلاصها للمؤسسة يتطلب نوعاً من العدالة والرحمة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين.

12) **الاستقرار الوظيفي:** عدم الاستقرار هو أحد نتائج الإدارة السيئة وأسباب سوء الإدارة في نفس الإدارة.

13) **المبادأة:** ويقصد بها التفكير في الخطة ووضعها وتنفيذها وهي في مقدمة أولويات العمل.

14) **روح الفريق:** يرتبط بوحدة القيادة إلى حد كبير ويوضح أهمية العمل الجماعي والاتصالات الفعالة في الوصول إلى هذا العمل[2].

---

[1] - محمد عثمان حميد، وحمدي مصطفى المعاز، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1986م)،ص90-93.

[2] - فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص ص36-38.

المبحث الثالث

التنظيم في المؤسسات

مفهوم التنظيم:

التنظيم يعني بجمع الموارد المتاحة في المؤسسة بأسلوب أمثل، وتحديد كافة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف والعمل على توزيعها على الأفراد وفقاً لقدراتهم لتحقيق الأهداف، ويحدد علاقة كل فرد في المنظمة بالآخرين، وتحديد الرئيس والمرؤوس والمسئوليات والواجبات والتي تجعل وجود تناسق بين الأفراد،"وتوضيح العلاقة بينهم من حيث السلطة والمسؤولية"[1].

تعريف التنظيم:

- **التنظيم:** هو إقامة علاقات سلوكية بين الأفراد كي يؤدوا العمل معاً بفعالية وذلك من أجل الوصول لأهداف معينة.
- **التنظيم:** هو تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وإسناد النشاطات إلى إدارات تقوم بها مع تفويض السلطات والتنسيق بين الجهود .
- **التنظيم:** هو الوظيفة التي توفر الظروف الأساسية والعلاقات التي هي بمثابة متطلبات للتنفيذ الاقتصادي الفعال للخطة.
- **التنظيم:** هو ترتيب منسق للوظائف اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسئولية المعهود بها إلى الأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال[2].

أهمية التنظيم في المؤسسة:

1. يعد التنظيم أمراً هاماً بالنسبة لأي مجموعة من الأفراد في أي مجال، لأنه كلما ارتفع مستوى كفاءة العاملين في المؤسسة توقعنا منهم الحصول على مستوى مرتفع من الأداء المقدم للجماهير .
2. يعد من أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسة فإن المدير عليه أن يمدد المراكز الشاغرة التي ستشغل وطبيعة الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بتلك الشواغل.

---

[1] - فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المرجع السابق نفسه، ص 119.

[2] - المرجع السابق نفسه، ص120.

3. التنظيم يسمح بتنسيق الجهود بين الأفراد أي كل فرد يعرف ما عليه وما له من واجبات.
4. التنظيم يوضح الهيكل الخاص بكل منظمة تمثل واقع المسؤولية وطرق تدفق المعلومات الرسمية.
5. التنظيم يتيح وصف وتحديد ومواصفات كل وظيفة وتطوير الأفراد داخل المؤسسة وخارجها[1].

أنماط التنظيم في المؤسسة:

- **أولاً: المركزية:** وهى أن تتجمع السلطات واتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي, بمعنى أن يكون المدير هو المسؤول عن جميع القرارات التي تصدر في المؤسسة ويشرف عليها ويقررها ويصدرها، وتتمثل في إعداد رسالة المؤسسة الإدارية مثل: نقل الأفراد من مكان إلى مكان- تنفيذ العمل- وهذا النمط موجود في كثير من الدول النامية.
- **ثانيا: اللامركزية:** يعطى مسئوليات محددة تتيح لها نوعاً من المرونة فى استخدام المسؤولية واتخاذ القرارات. ويكون لنائب المدير بعض الصلاحيات ، أو اتخاذ قرار معين.
- **ثالثاً: اللامركزية الفدرالية:** وهو أسلوب يجمع بين الاثنين وهو يتيح لكل إدارة أن تعمل مستقلة، وإذا احتاجت إلى أي خدمات غير متوفرة لديها فإن الإدارة العليا توفرها لها. وهى أنسب الطرق السليمة في التنظيم.

اعتبارات يجب مراعاتها في القانون الخاص بتنظيم العمل في المؤسسة:

1. أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وليس بها أي غموض لتتعرف على أهداف المؤسسة بشكل واضح.
2. أن يتم تحديد سلطات إدارة المؤسسة، التمكين القائمين عليها بإدارتها.
3. تحديد السلطات المشرفة على المؤسسة الإعلامية, حتى لا تخضع لسلطات متعددة.
4. أن يكون قانون المؤسسة الإعلامية مرناً بحيث يسمح بإعادة تنظيم.
5. لا بد أن يحافظ الشكل القانوني في المؤسسة علي التوازن بين مطلبين:

---

1 -Tree,George, principle of management(.illinois:Irwin,1972),p.307.

- قدرة كافية من التوجيه والرقابة.
- الاستقلال المالي والإداري.

أنواع التنظيم: ينقسم التنظيم إلى:

أولاً: التنظيم الرسمي:

وهو التنظيم الذي اتفق عليه كما ورد في الوثيقة الرسمية للمنظمة ويتكون من أربعة عناصر[1]:

1. العمل وينقسم إلى قطاعات أو أقسام أو وحدات عمل.
2. الأفراد والذين يتم تخصيصهم لكل قطاع أو قسم أو وحدة عمل.
3. الظروف التي يتم العمل فيها.
4. التفاعل والعلاقات المتبادلة بين أفراد المجموعة الواحدة وبين أفراد كل مجموعة وأفراد المجموعات الأخرى.

فالهدف الرئيسي والأهداف الفرعية التي يقوم على أساسها التنظيم تحدد نوع الأنشطة الواجب القيام بها ونوع الأعمال اللازمة وتقسم الأعمال إلى مجموعات للأسباب الآتية:

1. العمل الكلى المطلوب لا يستطيع فرد واحد القيام به.
2. العمل قد لا يُؤدى في مكان واحد وبالتالي يحتاج إلى أكثر من فرد.
3. اختلاف الأعمال يحتاج إلى تخصصات متعددة.

خطوات بناء التنظيم الرسمي:

1. تحديد أهداف المنظمة.
2. تحديد حجم العمل المطلوب وتقسيمه إلى أنشطة.
3. تجمع الأنشطة في مجموعات متجانسة على أساس درجة التشابه فى أداء الأنشطة وأهميتها ونوع القائمين بها.
4. تحديد الواجبات وتحديد متطلبات كل نشاط أو مجموعة من الأنشطة.
5. تخصص الأفراد المناسبين والمدربين على الأنشطة.

---

[1] - فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص124.

6. تعريف كل فرد بالنتائج المتوقعة منه وبالعلاقات الرسمية بينه وبين الآخرين.

نخلص إلى أن التنظيم يهتم بالهيكل التكويني للمنظمة وشكلها أو مظهرها الهندسي، وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات، كما أرادها المشرع أو المخطط أو كما وردت في وثيقة إنشاء المنظمة، والعمل إلى تحديد العلمي لوظائف كل جزء وأداء كل عملية من العمليات.

تصميم التنظيم الرسمي:

ويقتضى التنظيم الرسمي أن تكون كل منظمة على شكل هرم ذي قاعدة عريضة، تضم الوحدات العريضة على المستوى التنفيذي، وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج لأعلى في شكل أقسام وإدارات ومصالح، حتى قمة الهرم الذي تكون فيه القيادة في شخص يمارس السلطة الكاملة على المنظمة كلها.

وفى ضوء ذلك التنظيم تتحقق الاعتبارات التالية:

1. وجود مستويات محددة للاختصاصات وللسلطة المسئولية ولاتخاذ القرارات والبث، في المشكلات والإشراف والتوجيه.
2. هذا التسلسل يحقق المبدأ العام للتنسيق, فمن خلال التدرج تصبح سلطة التنسيق العليا قادرة على العمل وتمتد فاعليتها إلى كل أجزاء البناء التنظيمي.
3. تقسيم العمل داخل المنظمة على أساس التخصص.
4. وجود شبكة اتصالات ممتدة من المركز إلى جميع أجزاء المنظمة مارة بالمستويات الرئاسية بما يحقق تدفق المعلومات.
5. تحديد العلاقات داخل المنظمة بوضوح بحيث يعلم كل موظف رئيسه.
6. إمكانية السيطرة على المشكلات التي قد تحدث في المنظمة والسيطرة عليه.
7. تحديد نطاق تمكن مناسب لكل رئيس للممارسة صلاحيته[1].

المبادئ الأساسية للتنظيم الرسمي في المؤسسات العامة[2]:

1. وحدة القيادة:

[1] - خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مبادئ الإدارية، (بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث والعملي، 1980م)،ص31.

[2] -محمد عثمان حميد وآخرون، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط1 (القاهرة: دار النهضة العربية، 1986م)، ص ص 33-49.

لابد من وجود قيادة عليا تحقق الترابط والتناسق بين مختلف مستويات التنظيم الإداري, أي التعامل مع رئيس واحد يحقق المسؤولية الإدارية، ويحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل ويزيد من فاعلية الفرد في عمله.

2. نطاق الإشراف المناسب:

ألا يزيد عدد الأفراد الذين يخضعون مباشرة لرئيس واحد على القدر المناسب، حتى يستطيع أن ينسق جهودهم ويوجههم بكفاءة، ويتوقف ذلك على طبيعة العمل ودرجة تفويض السلطة، ومدى القرب من الرئيس، ومستوى التدريب.

3. تسلسل القيادة:

أي أن يوجد في كل تنظيم تسلسلاً وظيفي لتوضيح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين, ويلاحظ أن هذا العنصر يتناسب عكسياً مع نطاق الإشراف المناسب, فكلما اتسع نطاق الإشراف قل عدد المستويات وأصبحت المنظمة مسطحة والعكس صحيح.

4. المستويات الإدارية:

يظهر الهيكل التنظيمي للمنظمة عادة مكوناً من عدة مستويات إدارية تتمثل في الإدارة العليا والوسطى والمباشرة، وهذا ما ينطبق على التنظيم الرسمي والبناء الهرمي، حيث عدد المدراء يقل كلما صعدنا إلى قمة التنظيم. فقاعدة الهرم تمثل الإدارة المباشرة، ومنتصفه الإدارة الوسطى، وقمته الإدارة العليا. وهذا بدوره يؤدى إلى أن يصبح الجهاز الإداري وحده واحدة, وتسهيل القيام بالوظائف الأساسية. ويعتمد ذلك على تنفيذ الأوامر وطاعة الأوامر من قبل الموظفين كأساس لنجاح التنظيم، ولذلك نصت القوانين على طاعة المرؤوس لرئيسه فيما يصدر من أوامر.

5. التخصص:

تزداد كفاءة الإدارة كلما زاد التخصص في نطاق الإدارة, ويقصد بالتخصص عملية تقسيم العمل وبناء التقسيمات التنظيمية ويقتصر عمل الفرد على عمل واحد (نوع معين) وعدم التخصص يؤدى إلى التضارب في العمل. ومن مزايا التخصص:-

- استخدام كفاءات أكثر ملاءمة في مختلف النواحي.

- استغلال الكفاءات الممتازة إلى أقصى درجة.

- زيادة الخبرة والمهارة في العمل.

- توفير الجهد الذهني والمادي.

6. التنسيق:

ويقصد به التوفيق بين جهود جماعات العمل لتحقيق أهداف المنظمة مع بث الانسجام بين أفرادها بحيث يبذل كل منهم قصارى جهده في تحقيق الهدف المشترك.

وكلما كانت الإدارة والمنظمة بسيطة ومحدودة الوظائف، كانت مهمة الرئيس الإداري في التنسيق سهلة والعكس.

7. التوازن بين السلطة والمسؤولية:

أي أن تقابل المسؤولية السلطة الكافية بانجاز العمل. وفى حالة اتساع المسؤولية يمكن التفويض في الاختصاص ومنح سلطة مناسبة لممارسة التفويض.

8. تفويض السلطة:

تقتضى أوضاع العمل وتغيير الظروف في نطاق العمل إلى قيام المدير بتفويض جزء من سلطاته إلى الآخرين، بحيث يكون لديهم صلاحيات القيام بأعمال معينة[1].

وتظهر أهمية التفويض عندما يكبر حجم العمل وتزداد الأعباء علي المدير. وتعتبر طريقة عملية لتدريب المستويات الأخرى علي عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

العوامل التي تؤدي بالمديرين لعدم تفويض سلطاتهم:

(أ) الرغبة في أداء الأعمال بأنفسهم ويرى أن درجة العمل تقل بتفويض آخرين.

(ب) عدم إدراك المدير لأهمية تطوير قدرات إدارية قيادية أدني.

---

[1] - هيثم هاشم ، ومحمد الشاش، المدخل إلى دراسة إدارة الأعمال، (دمشق: مطابع دار الفكر، 1964م)، ص70.

(ج) الخوف من وقوع المفوض في الأخطاء.

(د) التفويض قد يفقد جزءاً من سلطة القيادة العليا وقوته ومركزه.

(ه) عدم الثقة والخوف من المرؤوسين من سوء استخدام السلطة.

مزايا التفويض:

- رفع الروح المعنوية.
- زيادة شعور العاملين بالثقة ومقدرتهم علي تحمل المسئولية.
- زيادة قدرة وكفاءة الموظفين.
- تفرغ رئيس العمل لأعمال أهم.
- تكون مستويات إدارية قادرة علي شغل مناصب قيادية.

1- **تحديد المسؤوليات بوضوح:** حيث يعمل علي تحقيق هدفين :

(1) تجنب الفوضى في حالة عدم تحديد المسؤولية.

(2) فهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن تؤدي بها[1].

2- **مرونة التنظيم وبساطته:**

أي عدم المبالغة في التنظيم بالدرجة التي تجعله معقدا, فان أحد الأخطاء التنظيمية هي إنشاء عدد كبير من الوحدات الصغيرة، بهدف إبراز بعض المهام أو الواجبات الثانوية وإعطائها شيئا من الأهمية، وعادة ما يؤدي إلى كثرة الرؤساء وقلة المرؤوسين.

ثانيا: التنظيم غير الرسمي:

تعريف التنظيم غير الرسمي: عندما تقوم مجموعة متجانسة من حيث المصالح الاجتماعية والاهتمامات الخاصة أو نواحي فنية فإنها تختار من بينها قائداً لها وتعمل في ظل التنظيم.

- يعمل التنظيم غير الرسمي في اتجاه مختلف عن اتجاه التنظيم الرسمي، مثلا تتفق جماعة التنظيم غير الرسمي وقائدها علي تقسيم الإنتاج أو الخدمة لإجبار الإدارة علي إعادة النظر في المرتبات والحوافز.

[1] - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال ، مرجع سابق، ص ص198-199.

- إن يعمل لصالح التنظيم الرسمي بالرغم من مخالفته للإجراءات الرسمية الموضوعة.
- يهتم التنظيم غير الرسمي بالدوافع الخاصة بالأفراد والتي تنبع من احتياجات العاملين بالمنظمة وسلوكهم.
- ينشأ التنظيم غير الرسمي نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المنظمة.
- قد لا يتفق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي.
- القواعد الغير رسمية لا تأخذ طريقها من أعلى إلى أسفل في صورة آمره، أو تعسفية، بقدر ما تنمو خلال التجربة العملية والاحتكاك والتفاعل المستمر الحادث في المنظمة من أسفل إلى أعلى.

المبحث الرابع

العنصر البشري والقيادة في المؤسسات

أهمية العنصر البشرى في المؤسسة:

إن العنصر البشرى أهم عنصر في الإدارة، حتى مع توفر الإمكانيات والموارد وافتقار العنصر البشرى يؤدى إلى فشل المؤسسة. فهو عنصر فعال في الإدارة وتحديد كفاءة الإدارة.

وشؤون الأفراد نشاط من أنشطة الإدارة، والمدير أو المسؤول عن الأفراد التابعين له عليه أن يُحسن تشغيلهم كي يحقق أكبر كفاءة ممكنة من وراء هذا التشغيل.

أهداف إدارة شؤون الأفراد[1]:

1. تخفيض تكلفة استخدام العنصر البشرى دون تضحية بمستوى الجودة الذي يجب أن يظهر في عمل هذا العنصر
2. أهمية مسايرة التطور العلمي في أسلوب تشغيل العنصر البشرى.

برامج إدارة الأفراد:

1. **برنامج الاختيار والتعيين:** ويقصد به وضع شروط لشغل الوظيفة في المنظمة، والإعلان عنها وعقد الاختبارات لاختيار أنسب المتقدمين، والإشراف على إجراءات التعيين بناءً على قياس احتياجات المنظمة لفترة قادمة.
2. **الأُجور والمرتبات:** وهو وضع نظام عادل للأُجور والمرتبات داخل المؤسسة من خلال:-

أ) توصيف الوظائف: ويقصد بها وضع مواصفات موضوعية لكل وظيفة، وهذا يتوقف على حجم العاملين وحجم العمل، وأهم المواصفات الموضوعية:

1. أهداف الوظيفة.

---

[1] - - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال ، مرجع سابق، ص ص 540-541.

2. مدى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف.
3. الرئيس المباشر.
4. واجبات شغل الوظيفة.
5. شروط الوظيفة(المؤهل والخبرة).

ب) تقييم الوظيفة وتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة بالمقارنة مع باقي الوظائف، فمثلا إذا كانت أهمية الوظيفة أ=1 وأهمية الوظيفة ب=2 فإن أجور أ=100 وأجور ب=200 .

3. **سجلات الأفراد:** وهو سجل يحتوى على كافة المستندات التي تتعلق بالموظف منذ توظيفه إلى تركه العمل, وهو مرجع هام لاتخاذ الإدارة القرارات الخاصة بالموظف مثل (الترقية- العلاوات) وتشمل التقارير الدورية التي يُعدها المسؤول المباشر وتقارير الأداء.
4. **الخدمات:** وهى الخدمات التي تقدمها شؤون الأفراد للعاملين مثل المكتبات أو الندوات أو الخدمات الصحية، وشكاوى العاملين ومقترحاتهم.
5. **التدريب:** وهو قياس مدى حاجة المؤسسة إلى تدريب العاملين على مهارات جديدة لرفع كفاءتهم الحالية أو إلى ترقية ووضع البرامج الخاصة بذلك، مثل فهم التدريب ومكان التدريب وموضوعاته مع الإشراف التقييم[1].

القيادة في المؤسسة:

في هذا المجال نتحدث عن نشاط المديرين الذين يتولون دفة القيادة والتوجيه في المؤسسة وهما نوعان:

1. **قيادة رسمية:** وهى فئة المديرين الذين يتحملون مواقع المسؤولية في إطار المؤسسة.
2. **القيادة الغير رسمية:** وهى التي تتمثل بقيادات الجماعات في إطار المؤسسة وهى قيادات غير رسمية.

وتمارس القيادة في المؤسسة مجموعة من الأنشطة تتمثل في اتخاذ القرار والتخطيط والتنظيم والرقابة والتوظيف والمفاوضة والتحفيز والاتصال ولها الدور الفعال في نجاح المؤسسة.

[1] - المرجع السابق نفسه،ص544-545.

العوامل المؤثرة في شخصية القيادي:

1. نمط القائد وشخصيته وقيمه وثقته بمعاونيه وميوله القيادية.
2. عوامل مرتبطة بالمرؤوسين مثل حاجاتهم إلى الاستقلالية ومهاراتهم ورغباتهم.
3. عوامل تتعلق بطبيعة المؤسسة مثل أسلوب الإنتاج والميزانية وتحديد المهمات.
4. عوامل تتعلق بطبيعة المشكلة.
5. عوامل تتعلق ببيئة المنظمة مثل الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقوانين المنظمة للمهنة وغيرها.

نماذج القيادة[1]:

1. **1-التسلطية أو الأوتوقراطية:** وهى أن القرارات من حق القائد بمفرده، وتكون الإدارة وفقاً لرغباته، ويستخدم أسلوب التخويف والعقاب والتهديد وفرض السلطة على المسؤولين، ويأخذ القائد على عاتقه توزيع العمل، وهو قائد منعزل من المشاركة الجماعية إلا في بعض الظروف.
2. **القيادة الديمقراطية أو المشاركة:** يعمل القائد من خلال الترغيب والحث والاستمالة وضرب المثل والمشاركة في اتخاذ القرارات, واستشارة مرؤوسيه، ويفوض جزءاً من سلطاته إلى الآخرين، وهو يرفع الروح المعنوية للعاملين والقرارات تكون حصيلة تفكير جماعي. والقائد يدير المناقشة، ويعطي الحرية للفرد لإبداء رأيه. ويترك للجماعة توزيع المسؤوليات فيما بينها وروح العمل، مثل أي فرد في الجماعة, والثناء والنقد علي أسس موضوعية.
3. **القيادة غير الموجهة:** وفي هذا النموذج يتنازل القائد للمرؤوسين عن سلطة اتخاذ القرار، ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر علي مرؤوسيه بطريقة مباشرة، ولا يؤثر بهم مباشرة. ويفوض مجموعة كبيرة للتصرف. وهو أسلوب غير عملي للقيادة إذ يشجع علي التهرب من المسئولية، والاهتمام بالعمل ضئيلاً ويسوده القلق والتوتر في العمل لعدم وجود توجيه حقيقي فعال

[1] - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص ص175-176.

للعمل. ويجعل دور القائد سلبياً، ويفقده المقدرة على الاحتفاظ بالمناخ الإداري والقيادة.

عناصر صلاحية القيادة:

1. **تفهم الأهداف العامة للدولة:** صلاحية القائد ترتبط بمدى وضوح الأهداف العامة للدولة بالقائد وقدرته على الارتباط بها والعمل على خدمتها ودورته في المواءمة بين الصالح العام ومصالح الأفراد العاملين بالمنظمة.
2. **الإيمان بالهدف:** أي وضع هدف يؤمن به أمام جماعته وجعله واضحاً ومميزاً وإيمانه بالهدف، يجعله يؤثر فيما حوله وقادر على الإقناع وعلى تحديد الأهداف، وجعلها تنتقل إلى جميع العاملين في كل المستويات في سبيل تهيئة بيئة عمل.
3. **القيادة العامة:** أي التحرك بالمنظمة إلى الأمام من خلال العمل الدءوب للتطوير والابتكار والإبداع وجعل المنظمة في تطور مستمر إلى الأفضل. أيضا على القائد خلق نوع من الاحتكاك الفكري المثمر بين الأعضاء للحصول على أفكار مختلفة ومتطورة ونقد بناء، وكذلك خلق نوع من التنافس الشريف بين الأعضاء للحصول على أفضل ما لديهم.
4. **نفاذ البصيرة:** القائد يتطلع إلى المستقبل ويقدر الموقف السليم، أخذاً في الاعتبار المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الحادثة في المجتمع, أي الربط بين المنظمة وحقائق الحياة المحيطة بها, وهو يلعب دوراً مهماً في إقناع وإغراء العاملين واستمرار روابط الثقة بينهم والسيطرة علي القوي الداخلية والخارجية المؤثرة علي المنظمة من خلال ما يتمتع به من كفاءة وخبرة.
5. **تحمل المسؤولية:** القادة الذين لا يتحملون المسؤولية لا ينتجون , فالقيادة مسؤولية لا يتمتع بها كل أفراد المهنة بالرغم أن القائد له نفس المكونات الخلقية, وهناك فرق كبير بين ممارسة الدور الذي يتطلبه وبين شغل المنصب فالمسؤولية هي اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
6. **التصرف علي مستواه:** أي أن يؤدي القائد الأعمال الذي علي مستواه ولا يشغل نفسه في أعمال قد يؤديها غيره, فالقائد الذي يضع نفسه في كل شيء يفقد قدرته علي العمل القيادي حيث يعمل علي تجميد العمل في المستويات الأخرى ويركز السلطة ويعقد العمل ويؤخره, فعلى القائد أن يؤمن أن

الرجال ذاهبون لكن المؤسسة باقية, وأن يعمل علي إعداد الرجل الثاني لكي يؤدي دوره القيادي الذي يتطلبه الموقف بكفاية وصلاحية.

7. **حسن التصرف في الأمور:** تطوير مقدرة القائد عندما تسوء الأمور وتحدث الأزمات, فالقيادة هي التي تظهر تحت الظروف الصعبة, فالقائد هو الذي يخرج المنظمة من أزماتها ويتصرف بحكمة للخروج بأقل الخسائر والتضحيات المادية والبشرية.
8. **مراعاة الاعتبارات الإنسانية:** علي القائد مراعاة الاعتبارات الإنسانية أي المتطلبات الأساسية للفرد في الحياة وتفهم الاتجاهات والحاجات والآمال المرجوة من الآخرين.
9. **القيادة في اتجاه الإصلاح الإداري:** القيادة هي الجهد الداعي للتطوير والإصلاح في المنظمة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه لشئون العاملين والاعتمادات المالية[1].

مواصفات المدير الناجح:

وضع ادوارد وراب Edward Wrap خمس مهارات هامة يجب أن تتوفر في المدير الناجح[2]:

- أن يحتفظ بالإبقاء علي خطوط متعددة للمعلومات مفتوحة.
- إن يركز علي عدد محدد من الموضوعات الهامة.
- إن يستخدم سلطاته في الوقت المناسب.
- أن يعطي مؤسسته الإحساس بالتوجيه بأهداف مفتوحة.
- أن يتجنب المناقشات حول المبادئ ويوحد الأجزاء ويعرف أكثر عن موضوعه, بما يحقق حسن اتخاذ القرار المناسب.

---

[1] - Jemes Donnelly .Jr., et al., Fundamentals of Management: Function, Behavior, Models (Oustin: Texas: Baseness Publications, Inc. 1971)p.p.186-187.

[2] -- للمزيد :
جوزيف ت. ستراوب، المدير الجديد الناجح، سلسلة العمل بذكاء، مجموعة الصفات،ط1، (الرياض: مكتبة جرير، 1999م).

وظائف مدير الناجح:

- أهمية التخطيط والتطوير والإدارة لضمان تحقيق المؤسسة للأرباح، أو تقديم خدمة أفضل للجمهور.
- توجيه موارد المؤسسة وأجهزتها نحو تحقيق اكبر قدر من العائد.
- خلق وعي عام تجاه المؤسسة وبرامجها وسياساتها.
- مراقبة إنتاج المؤسسة لضمان تحقيق درجة عالية من النوعية والاستمرارية.
- الاهتمام بدراسة الجمهور لتدبير نوعية السلعة أو الخدمة التي يحتاج إلى التطوير.
- السعي من أجل البحث عن طرق لتحسين إجمالي المبيعات، أو تحسين خدمات الجمهور.
- مراقبة وتقييم المؤسسة المنافسة.
- المحافظة علي استمرار الحوار مع المجتمع وقادته لتحديد مشاكل المجتمع.
- تزويد الجهاز الإداري للمؤسسة بعناصر علي درجة عالية من الكفاءة.
- التأكد من حسن اختيار جميع العاملين في المؤسسة.
- المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات الخاصة بصناعه المؤسسة.
- وضع نظام لترقية العاملين في المؤسسة وزيادة مرتباتهم.
- التشاور مع الجهاز الإداري للمؤسسة ليظل علي صلة بكل ما يحدث وله علاقة بعمليات المؤسسة وسياساتها[1].

---

[1] - للمزيد:
المرجع السابق نفسه .

المبحث الخامس

التخطيط في إدارة العلاقات العامة

التخطيط هو أحد الوظائف الإدارية التي اختلف الدارسون حول تقسيمها وعددها، ونحن لن نتعرض إلى هذا الاختلاف، وإنما سوف نركز على جوهر هذه الوظائف، التي اتفق عليها معظمهم، والتي يمكن أن يندرج تحتها في الوقت نفسه شتى الأعمال الإدارية، ومما يجدر ذكره أن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي، تعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة، وهذه العملية يمكن تحليلها ووضعها من خلال مجموعة وظائف رئيسية، وسوف نستعرضها كل على حدة فقط لتسهيل مهمة الدراسة العملية لها وهذه هي الوظائف التي يمارسها المدير في مجموعة مداخله مع بعضها البعض، يقوم من خلالها بالاستفادة من الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف وهي التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.

تعريف التخطيط: توجد العديد من التعاريف للتخطيط والتي سوف نستعرض عدداً منها.

- عرف التخطيط بأنه: "عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، لتفكير قبل العمل، والعمل على ضوء الحقائق"[1].
- كما عرف التخطيط (محي الدين الأزهري) بأنه: " هو تحديد الأهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع، ثم وضع البرامج الزمنية بناءً على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعة"[2].
- أما (دركر Druker) يعرف التخطيط بأنه:" هو عملية مستمر لجعل قرارات المؤسسة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات وقياس نتائجها مقارنة بالتوقعات وذلك من خلال رجع صدى المنظمة المنتظم"[3].

---

[1]- Urwick, L. Elements of Administration (New York: Harper Brother,1948).

[2] -محي الدين الأزهري، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، (القاهرة: دار الفكر العربي، 1979م)ص171.

[3] -Ernst Date , Management the Ory and Practice (New York: McGraw,Hill,1965)p5.

- في حين يعرف التخطيط (سمير حسين) بأنه: " نشاط إداري منظم يستخدم الأساليب العلمية والابتكارية وذلك لتحقيق أهداف معينة تشبع حاجات المواطنين في الدولة وتصل إلى زيادة الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية"[1].

بالإضافة إلى العديد من التعريفات كما في الآتي:

- **التخطيط:** هو التقدير سلفاً بما يجب عمله ؟ وكيف يتم ؟ ومن الذي يقوم به؟
- **التخطيط:** هو الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها.
- **التخطيط:** هو يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.
- **لتخطيط:** تحديد الأعمال أو الأنشطة وتقدير الموارد واختبار السبل الأفضل لاستخدامها من اجل تحقيق أهداف معينه.
- **التخطيط:** عملية إدارية مقصوده من العمليات الجماعية التي تقوم بها أجهزة متخصصة من أجل التنظيم وتعبئة الجهود سواء أكانت جهود الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات, ولكي يتسنى للمجتمع تعبئة إمكانياته المادية والبشرية تعبئة كاملة للنهوض بالمسؤوليات وتحقيق الأهداف.
- **التخطيط:** هو التوظيف الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية الموجودة التي يمكن وجودها أثناء الفترة الزمنية للخطة من اجل تحقيق أهداف معينة سبق الاتفاق عليها بعد مناقشتها.
- **التخطيط:** هو التوظيف الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة أو التي يمكن إن تتاح خلال سنوات البحث من اجل تحقيق أهداف معينة مع الاستخدام الأمثل لهذه الإمكانات.

ولكننا نعتقد أن أفضل تعريف لتخطيط الذي يوضح عناصر الخطة، فهو عملية فكرية يتم من خلالها استقراء الماضي ودراسة للحاضر والتنبؤ للمستقبل للوصول إلى هدف بأقل التكاليف وخلال فترة زمنية محددة.

---

[1] -سمير محمد حسين، تخطيط الحملات الإعلامية واتخاذ قرارات الإعلاميين(القاهرة: عالم الكتب، 1992م)،ص9.

خصائص التخطيط[1]:

- يتميز التخطيط بالنظرة المستقبلية, أي تقدير الفرص المتاحة في المستقبل والعمل علي استثمارها والتنبؤ بالمشكلات أو الأخطار المحتملة والأهداف لمواجهتها.
- يتميز التخطيط بأنه سلسله مترابطة من الأنشطة التي تبدأ بتحديد الأهداف وإعداد السياسات والاستراتيجيات واتخاذ القرارات والمفاضلة واختيار البدائل وتوفير الظروف المساعدة لتحقيق الأهداف وتطوير الخطط والبرامج.
- يعكس التخطيط منطق النظام وفلسفة الالتزام بالعمل في إطار مرسوم ومحدد فالتخطيط نمط للسلوك وأسلوب في الحياة.
- والمقصود بالتخطيط هيكل متكامل من الخطط تختص كل منها بجانب أو آخر من العمل لتحقيق الهدف الأكبر.
- يجب أن تتبلور كل عملية تخطيط من خطط واضحة محددة وبالتالي إن لم تتوفر تلك الخطط يصبح التخطيط هدراً للوقت والمال بلا عائد.

أهمية التخطيط[2] :

- التغلب علي عدم التأكد والتغير.
- يبين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح.
- يعمل التخطيط علي الاستخدام الأمثل للموارد.
- يخفض التخطيط العمل غير المنتج.
- يؤدي التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة
- يبين التخطيط مقدماً جميع الموارد اللازم استخدامها.
- يعمل التخطيط علي الاستعداد الأمثل للاستخدام المتوازن للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المؤسسة إلى ادني حد، فلا تحقق إسرافاً أو تبذيراً.
- يفرض التخطيط علي المدير تخيل كل الصور التشغيلية بوضوح وبالكامل.

---

[1] -إبراهيم المسلمي، مرجع سابق، ص ص 54-55.

[2] - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص ص146-156ز

- يساعد التخطيط علي التنسيق بين الأنشطة المختلفة.
- يقدم التخطيط الأساس الضروري للرقابة.
- يقلل التخطيط من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة غير الضرورية والأعمال غير المرتبطة بالموضوع.
- أنه يمثل طريقة أساسية لتحديد وتحليل المشكلات التي تواجهها الإدارة في حاضرها ومستقبلها.
- أنه يضمن القدرة على ربط الماضي والحاضر والمستقبل.
- أن إحساس الموظف أن عمله مهما كان صغيراً يمثل جزءاً من خطة كبرى، وسوف يضاعف من درجة إحساسه بالأهمية، وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي والثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية[1].

أنواع التخطيط:

أولاً : حسب نطاق التخطيط

- **الخطط القومية الشاملة:** وهي تهدف إلى التحكم في مختلف قطاعات النشاط في المجتمع في إطار متكامل من الأهداف التي تلبي حاجات المجتمع من جميع المجالات. ومنع الازدواجية فيما بينهم.
- **التخطيط القطاعي:** وهو الذي يستهدف قطاع بعينة من النشاط في المجتمع والتي تؤدي نشاطاً متجانساً.
- **التخطيط الإقليمي:** ويتعلق بإقليم معين ويكمل كل من التخطيط الإقليمي والتخطيط القومي الشامل, حيث يبدأ من أسفل بحصر المتطلبات والاحتياجات المحلية والموارد الإنتاجية لكل إقليم[2].

ثانياً : درجة المركزية

- **التخطيط المركزي :** والتي تمارسه السلطة المركزية بصلاحيات واسعة في تحديد أهداف الخطة وسياساتها وبرامجها أي الذي يقوم عليها السلطة العليا بناء علي اقتراحات ومعلومات تصعد إليها من المستويات الأدنى, ويأخذ التخطيط المركزي بأسلوب الرقابة المباشرة والتفصيلية علي النشاط .

---

[1] -إبراهيم المسلمي، مرجع سابق ، ص 53.

[2] - فؤاد الشيخ سالم، مرجع سابق، ص ص85-86.

- **التخطيط اللامركزي :** وهي أن تقوم المستويات الأدنى وأجهزة المنظمة المختلفة في المشاركة في تحديد أهداف الخطة وسياساتها وبرامجها ويكون لقراراتها في هذا الشأن وزن كبير. ويعتمد علي الرقابة الغير مباشرة .

ثالثاً : نوع التخطيط حسب المدى الزمني

- **التخطيط طويل الأجل:** وهي الخطط التي تستغرق تنفيذها فترة طويلة تتراوح ما بين 5ـــ30 سنة عادة , وتكون التنبؤات التي تقوم عليها مثل هذا الخطط حرجة تتطلب الكثير من الدراسات والبحوث أو مشاركة الكثير من الأجهزة والخبرات الفنية , ولذلك تواجهها كثير من العقبات مثل النقص الشديد من الإحصاءات وعدم دقة التنبؤات وتقدير الأهداف بالموارد.
- **التخطيط متوسط الأجل:** وهي الخطط التي تكون مدتها تتراوح ما بين 4ـــ5 سنوات وتكون عادة الخطط الطويلة الأجل مكونه من خطط متوسطه الأجل، والنتائج المتحصل عليها من هذه الخطط تؤخذ كأساس لتعديل تقديرات الخطط طويلة الأجل.
- **التخطيط قصير الأجل :** ويقصد بها الخطط السنوية التي تكون شريحة من خطط متوسطة الأجل؛ فالخطة الخماسية توزع علي مراحل كل منها خطه قصيرة الأجل لها أهدافها وبرامجها، وفي مجال الإعلام الإذاعي والتلفزيوني يمكن تقسيم الخطط القصيرة إلى خطط أقل حيث طبيعة العمل الإذاعي، وتقوم علي نظام الدورات البرامجية، وتكون الخطة الإعلامية ربع سنوية، ويكون تصنيف برامج الإذاعة والتليفزيون أهم أدوات التقييم المرحلي والنهائي للخطة الإعلامية السنوية[1].

رابعاً : أنواع التخطيط حسب درجة التفصيل

- **التخطيط التفصيلي :** وهي التي تحتوي علي تحديد دقيق ومفصل للأهداف والبرامج والإجراءات المطلوب تحقيقها والالتزام بها، ويلجأ إليها في حالة الرغبة في السيطرة علي الوحدات المنفذة من أداء.
- **التخطيط الإجمالي :** وتتسم هذه الخطط بالإجمالية بقدر كبير من العمومية ولا تحتاج إلى تفصيلات، وتصاغ أهدافها في صورة نتائج نهائية وإجمالية وهي تسود في النظام الرأسمالي.

خامساً : أنواع التخطيط حسب الالتزام

---

[1] - Kentz H. and O,Donnell, C., Principles of management, McGraw – Hill co., (New York,1968,)p178.

- **التخطيط الملزم :** وهي التي تسيطر الدولة علي من ينفذ أهدافها وسياساتها وبرامجها , وخاصة عندما تكون القطاعات تمت تحت سيطرة الدولة. وهي تسود الأنظمة الشيوعية والاشتراكية السلطوية.
- **التخطيط الغير ملزم :** وهي عندما تمارس الدولة قدراً محدوداً من التأثير وخاصة في الخطط الاختيارية غير الملزمة، بتحديد أهداف اقتصادية واجتماعية وإعلامية، وخاصة عندما يكون الجزء الأكبر من التنفيذ في يد القطاع الخاص .

عناصر التخطيط:

أ) **توفير المعلومات:** لا تخطيط بدون معلومات، ومن المعلومات الضرورية لبدء التخطيط:

- ضرورة توافر المعلومات الدقيقة بشأن الموارد المتاحة المادية والبشرية التي تحتاج إليها الخطة أثناء فترة التنفيذ.
- ضرورة توافر المعلومات عن الخطط القومية الشاملة و الخطط الإقليمية والقطاعية.
- تعداد وتوزيع السكان وفقا لأحدث التعدادات وأهم ملامح النمو السكاني وخصائصه.
- الأنشطة الاقتصادية والمجتمعية المختلفة التي تشكل اقتصاد الدولة.
- الملامح الأساسية لمرافق العامة والأنشطة المعاونة من وسائل وأجهزة مباشرة.
- واقع التأهيل الأكاديمي والتدريب سواء علي المستوي القومي أو الإقليمي أو المحلي.
- واقع الصناعات المتصلة بالنشاط.
- واقع ونتائج البحوث الإنتاجية والأكاديمية والمهنية وتوثيقها.
- تدفق المنتجات والمصادر التي تعتمد عليها.
- واقع الإنتاج العربي والقطري بالقطاعين الحكومي والخاص.
- المشكلات والقضايا الاجتماعية والثقافية بالمجتمع.
- الجوانب التقنية للسلع والخدمات.

ب) وضع سياسة (إنتاجية أو خدمية) واضحة:

السياسة هي**(إنتاجية أو خدمية)**: مجموعه من المبادئ والمعايير التي تحكم نشاط الدولة تجاه عمليات تنظيم وإدارة ورقابة، وتقييمها ومواءمة نظم وأشكال الخدمات أو السلع المختلفة، من أجل التحقيق أفضل النتائج الاجتماعية الممكنة في إطار النموذج السياسي والاجتماعي والاقتصادي التي تأخذ به الدولة.

أبعاد السياسات الخدمية والإنتاجية:

1. **البعد الاجتماعي:** وهو يأخذ في الاعتبار التركيب السكاني واتجاهاته في المستقبل وتوزيعه علي أجزاء الوطن، ومدي ملاءمة النشاط لهذا التركيب والتوزيع والاتجاهات المستقبلية.
2. **البعد التشريعي:** ويدخل من النصوص القانونية المتصلة بالنشاط مثل قوانين السلعة أو الخدمة.
3. **البعد الاقتصادي والمالي:** يقصد بها كيفية تمويل عمليات إنشاء مرافق المؤسسة وإدارتها الاقتصادية.
4. **البعد التنظيمي والإداري:** وهي الأشكال التي تنظم العمل وتنسق بين مرافقه المختلفة، أو بينه وبين المؤسسات الأخرى ومدى اعتمادها علي بحوث السوق.
5. **البعد التكنولوجي:** ويتضمن أنواع التكنولوجية الداخلة في العملية الإنتاجية وكفاءتها لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية.
6. **البعد الخاص بالمعلومات:** أي مدي استخدام المعلومات وبنوك بيانات الإحصاء المتخصصة في المؤسسة.
7. **البعد المهني:** ويعني به كيفية اختيار العاملين بالمؤسسة وتدريبهم ورفع كفاءتهم, وضبط سلوكهم المهني.
8. **البعد الإنمائي:** هو الذي يتناول جوانب التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والثقافية ومدي ملاءمة النشاط وخدمة خططه الإنتاجية.

ج) تحديد الأولويات والأهداف:

وهو من عناصر التخطيط الإنتاجي من خلال توجيه كافة الإمكانات حول تحقيقها، بحيث يتم توظيف الإمكانات البشرية والمادية المتاحة، ومن أولويات الخطـــة الإنتاجية : -

- انجازات السلطة .
- الاهتمام بالتنمية الاجتماعية .
- الاهتمام بالقضية السكانية.
- قضايا حقوق الإنسان.
- قضايا البيئة .

د) التخطيط عملية مستمرة:

فهي خطط متواصلة، فخطة تنتهي يتبعها خطة لاحقه، بالإضافة إلى متابعة الخطط الموضوعية أثناء وبعد تنفيذها واكتشاف العقبات التي تقف أمام تنفيذها , وكيفية التغلب عليها من خلال تصنيف الإنتاج اليومي و الأسبوعي والشهري، لكي تتلاءم من السياسات والخطط الإنتاجية الموضوعة وتحقيق أهدافها.

هـ) التخطيط عملية متكاملة:

لا تقتصر الخطط الإنتاجية علي السلعة وإن كان المجال الأساسي لها، وإنما تمتد إلى النواحي الهندسية والتدريبية والمالية، أي توضع خطط معاونة أو خطط تفصيلية متفرعة عن الخطط العامة أو خطط خاصة بالقطاعات المختلفة.

و) التنسيق:

يجب أن يكون هناك تنسيق بين الخطط المختلفة، وتتولى إدارة التنسيق وضع وتصميم هيكل الخطط بناءً على ما يصلها من اللجنة العليا للخطط من خلال ترتيب ظهور الخطة في تشكيل ونسق معين خلال فترة معينة.

أهم أعمال التنسيق:

- إعداد وإصدار الخطط اليومية.
- تنسيق الإنتاج بين الخطوط المختلفة .
- إصدار التعديلات الإنتاجية لجميع الخطوط .

- تجهيز مواد الإنتاج ذات الصفة الطارئة.
- إخطار الإدارات الأخرى في حالة الطوارئ.
- التنسيق بين طلبات المؤسسات المختلفة لتسجيل الطلبات.
- إعداد قوائم الإنتاج التي يمكن تسويقها وإرسالها للقطاع المالي والاقتصادي .

ز) الإطار الزمني للخطة:

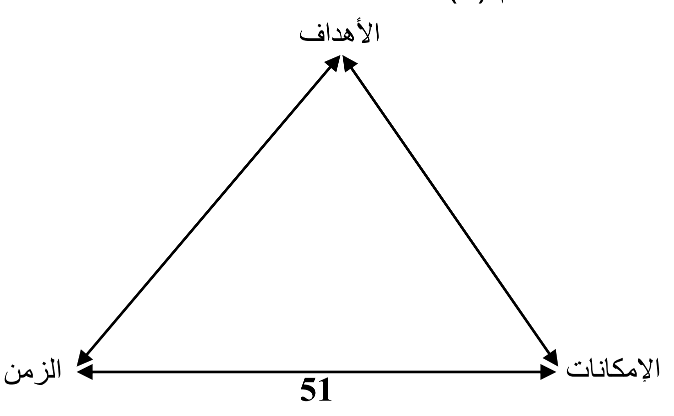
يتم التخطيط بصفة عامة في إطار زمني معين وفقاً للظروف ونوعية الأهداف المطلوب تحقيقها، وقد يكون الإطار الزمني خمس أو ثلاث سنوات، ولكن الإطار الغالب على الخطط في المؤسسات الصغيرة الحجم هو الخطط السنوية.

ح) المرونة:

ضرورة توافر أكبر قدر ممكن من المرونة في الخطة حتى لا تنهار أمام الظروف الجديدة من خلال خطة بديلة لمواجهة الظروف المحتملة من خلال تحليل توقعات المستقبل .

نستخلص مما سبق أن أهم عناصر عملية التخطيط :الأهداف– الإمكانات_ الزمن. وإن هذه العناصر تشكل أجزاء النظام الأم وهي الخطة، وهي يتأثر كل منها بالآخر، فالمخطط الجيد يأخذ بالمتغيرات الثلاث في حساباته عند التخطيط، فالأهداف الكبيرة تحتاج إلى إمكانات بشرية ومالية وفنية كبيرة، وتنفيذها قد يتطلب وقتاً طويلاً، كما أن حجم الأهداف يؤثر في المتغيرين الآخرين، فالأهداف نفسها تتأثر بما هو متاح من الإمكانات وزمن، ونتطلب محدودية الوقت المتاح أو الإمكانات من القائم بالتخطيط أن يضع أهدافاً تتناسب مع هو متاح من إمكانات وزمن، والشكل رقم (2) يوضح تفاعل هذه المتغيرات مع بعضها البعض:

الشكل رقم (2): التفاعل بين عناصر عملية التخطيط



والمخطط الجيد يأخذ بالاعتبار العنصرين الآخيرين عند تحديد أحد العناصر، مع التأكد على أن لكل موقف عملي ظروفه، فإن التخطيط العلمي السليم يبدأ بتحديد الأهداف أولاً، وحجمها وطبيعتها تحدد الإمكانات البشرية والمادية المطلوبة. لكننا يمكننا أن نقول أن هذه العملية قد تبدأ بالإمكانات عندما تكون الأهداف واقعية، أو بالزمن عندما يكون الوقت هو العامل الحاسم في الموقف.

أهم الصعوبات التي تواجه التخطيط:

1. عدم إشراك مخططي المؤسسات في عملية التخطيط التنموي.
2. عدم الاستعانة بالمخططين عند وضع السياسات العامة.
3. قد لا يعرف المخططون تماما بسبب نقص أبحاث احتياجات الجماهير المستهدفة واتجاهاتها ورغباتها وعادات وأنماط تعرضها لسلع والخدمات.
4. وجود اختلاف بين ما يريده الناس على مختلف المستويات وما يحتاجون إليه، فقد لا يستطيع الناس التعبير عن احتياجاتهم. فعلى المخططين أن يسبقوهم ويعملوا على بلورة الاحتياجات التي قد يعجز الجمهور عن التعبير عنها.
5. نقص الاتصال بين الممارسين والباحثين الأكاديميين، حيث أكدت العديد من الدراسات الميدانية ذلك.
6. الحاجة إلى تبسيط نتائج البحوث حتى تصبح أكثر فائدة للعاملين في المجال الخدمي والإنتاجي.
7. عدم وجود تنسيق سواء بين نشاطات المؤسسات الخدماتية والإنتاجية المختلفة.
8. إغفال أساليب الاتصال الأفقي بين المواطنين والتركيز على أساليب الاتصال الرأسية المركزية، مما يؤدي إلى إغفال احتياجات الجمهور المحلي، وبالتالي اختلال خطط الاتصال من أجل التنمية[1].

---

[1]- Kontz. H., and O,Donnell , op cit. p297.

مراحل التخطيط الإعلامي :

أولاً: مرحلة جمع المعلومات وتحليلها :

وهي تتمثل في مسح شامل للأوضاع في المجتمع بصفة عامة وجمع بيانات حول السلع أو الخدمات الموجودة في المجتمع، من حيث مدى توافرها وانتشارها ومدى التعرض لها وأنماط التعرض وعاداته ومعوقاته، وتتمثل أهم المعلومات اللازمة للتخطيط في الآتي :

- **المتغيرات البيئية :** وهي المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والقانونية السائدة في المجتمع والتي تواجه التخطيط.
- **دراسة فئات الجماهير المستهدفة :** بصفتهم يحددون طبيعة الخدمة أو السلعة لنوعهم وأعدادهم ومستوياتهم.
- **دراسة المواد الإنتاجية والخدمية المتاحة**: التي يمكن استخدامها في الإنتاج.

ثانياً : تحديد السياسات الإنتاجية :

وضع السياسة الإنتاجية من أجل تحقيق أفضل النتائج الاجتماعية الممكنة في إطار النموذج السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي تأخذه الدولة، ومن مميزات السياسة الإنتاجية :

1 زيادة فعالية العمل.

2 تقليل فرص الوقوع في الخطأ.

3 عدم الحاجة إلى تكرار القرارات الروتينية ذات الطبيعة المكررة.

4 اختصار الوقت الذي يمكن الاستفادة منه في حل المشاكل.

5 مساعدة المنتجين خاصة الجدد منهم في معالجة القضايا.

ثالثاً: مرحلة تحديد الأهداف:

هناك فرق بين الهدف والغرض والمعيار، فالهدف هو نتيجة مرغوب أو مطلوب تحقيقها خلال فترة زمنية محددة ولا يكون الهدف جيداً أو قابلاً للتحقيق إلا إذا كان له معيار كمي أو نوعي.

- **الهدف:** هو الشيء المحدد المطلوب تحقيقه في فترة زمنية معينة وهو تحويل الإغراض إلى مجموعة من الأهداف، كأن يقال بالنسبة لغرض تقديم خدمة

فيما يتعلق بالجمهور، أن من أهداف الخطة تقديم عدد ( ) برامج وإنشاء عدد( ) من الفروع، ومن أجل تحديد الأهداف يجب النظر إلى الظروف والأوضاع السائدة في المجتمع ودرجة احتياج المجتمع إلى قضية ما.

- **الهدف:** يصف الحالة التي ينبغي أن تكون قائمة إذا تحققت المخرجات النهائية.
- **الهدف:** يكون له إطار زمني ينبغي أن تكون له قائمة إذا تحققت جملة من المخرجات النهائية.
- **الهدف:** قد يتضمن الموارد التي ترغب في رصدها لتحقيق تلك النتائج، لذا يجب أن يتصف الهدف بالواقعية والطموح والقبول والفهم والمشروعية.
- الغرض: هو الوظيفة العامة للإدارة.
- **المعيار:** هو المقياس الذي تقيس به ما يجب أن يكون عليه الأداء المحدد في الهدف، وعادة ما يكون المعيار كمياً فمثلاً : بالنسبة للتأكد من التزام العاملين وعدم التغيب، نقيسه بمعيار الحضور والغياب، أو معدل دوران العمل، وبالنسبة للإنتاج يقاس بعدد المنتج اليومي أو السنوي وهكذا.

أنواع الأهداف:

1. **الأهداف النوعية:** وهي الأهداف التي لا يمكن قياسها رقمياً مثل الدعم أو التشجيع.
2. **الأهداف الكمية :** وهي الأهداف التي يمكن قياسها رقميا مثل عدد المستهلكين للسلع والخدمات، أو عدد السلع المنتجة.
3. **الأهداف المحددة :** وهي يمكن التنبؤ بها بواسطة القياس الكمي المحدد كأن يضع المخطط في حسابه عدد() السلع المنتجة.
4. **الأهداف المرنة :** وهي التي لا يمكن تحديدها، وإنما توضع داخل حدود دنيا وحدود عليا مثل يجب ألا تقل السلع المنتجة عن 20%، ولا تزيد عن 40% من الإنتاج الإجمالي[1].

الاعتبارات الواجب توافرها في الأهداف :

- أن يحدد التصرفات أو الأعمال المطلوب إنجازها.

[1] - فؤاد الشيخ سالم، مرجع سابق، ص80.

- أن يحدد النتيجة المطلوب الوصول إليها بشكل يمكن قياسه.
- تحديد تاريخ معين يتم فيه تحقيق النتيجة.
- يحدد عناصر التكلفة القصوى الممكن تحقيقها.
- يقتصر الهدف على الإجابة عن أسئلة ماذا؟ ومتى؟ وتجنب الدخول في لماذا؟ وكيف؟
- أن يتلاءم مع الموارد المتاحة أو المتوقعة.
- أن يكون واضحاً ومفهوماً للمسؤولين عند التنفيذ.
- ألا يسمح بالازدواجية (المسؤولية) في الإنجاز.
- أن يكون مكتوباً وواضحاً.

أما من الناحية العملية فيجب أن يكون الهدف:

- أن يكون واقعياً قابلاً للتنفيذ.
- طموحاً محفزاً.
- مرناً، قابلاً للتعديل مع حالات الطوارئ.
- متماشياً مع الموارد المتاحة والمتوقعة.
- غير متعارض مع أهداف المؤسسة.
- أن يبدأ بفعل أو مصدر الفعل.

الشروط اللازم توافرها لتحقيق الأهداف:

(أ) تحديد العمل المطلوب (التصرفات أو الأعمال المطلوب إنجازها).

(ب) تحديد المعيار الكمي لقياس الإنجاز.

(ج) تحديد التاريخ- الزمن المطلوب للإنجاز.

(د) تحديد الجودة والمواصفات المطلوبة للعمل.

(ه) تحديد التكاليف أو الحد الأقصى للاستثمار الذي يمكن تخصصيه لتحقيق النتيجة بالمواصفات المطلوبة.

الفرق بين الهدف والواقع والغاية:

كثير ما يحصل ارتباك عند تحديد الهدف بسبب الخلط بين كل من الدافع والغاية والهدف، فلكل منهما تعريفه وفهمه الخاص، وسوف نحاول توضيح الفرق بينهما دون التطرق إلى التعريفات. كما يلي:

الدافع: يقصد به العوامل التي تقف وراء اهتمامنا بالموضوع.

الغاية: هي الغايات النهائية لنشاط المؤسسة والفئة التي تخدمها.

الأهداف: هي التعبير الدقيق عما نريد تحقيقه مع تحديد موعد معين لذلك.

الفرق بين المشكلة والهدف:

- تحدد المشكلة بوضع ما في صورة سلبية غير مرغوب فيها، والعكس بالنسبة للهدف.
- إنهاء المشكلة أمر نادر، بينما ينحصر الهدف في إطار واقعي يمكن قبوله.

مثال تطبيقي على المشكلة والهدف والمعيار:

المشكلة: إذا لم تتخذ الإجراءات المناسبة خلال هذا العام فإن شركة التأمين الأهلية ستظل تقدم خدمات سيئة لجمهورها، وسوف يتسبب ذلك إلى انسحاب أكبر مؤسسة من التعامل معها، وبالتالي سينخفض حجم الاشتراكات إلى حوالي 30%.

الهدف: نتيجة لذلك ستقوم شركة التأمين الأهلية بتحسين خدماتها التأمينية إلى المؤسسات التي تتعامل معها، مما يؤدي إلى عدم انسحاب تلك المؤسسات، وبالتالي لن يتأثر دخلها.

المعيار: سوف نتأكد من تحقيق هدفنا، إذا بقيت هذه المؤسسات معنا وجددت عقودها للعاملين القادمين.

نستنتج أن هناك اختلافاً كبيراً بين :

- أن يكون الإنسان مشغولاً بنشاط أو أنشطة.
- أم يحقق نتائج.

فبعض المديرين والمشرفين يبدو عليهم وكأنهم مثقلين بأعمال، وقد يكونوا نشطين أو متحمسين لعمل كل شيء، ولكن السؤال هل :

- هل يقدمون نتائج؟
- هل يساهمون في حل المشكلات؟
- هل يقدمون مبادرة جديدة وينفذونها؟

رابعاً: وضع الخطة الإنتاجية وتنفيذها :

تمر في عدة خطوات هي[1]:

1. تحديد المدخلات المستهدفة في مجالات الخطة : مثل المجال السياسي والتكنولوجي والاقتصادي والتنمية الاجتماعية وتحسين مستوى الأداء.
2. تحديد الأولويات المستهدفة كمخرجات لخطط القطاعات التنفيذية حيث تحدد الأولويات المستهدفة كمخرجات من كل سلعة من السلع المنتجة وخطوط الإنتاج أو الإدارات.
3. تحديد الخطط النوعية مثل :الأهداف العامة.
4. إعداد الخطط التفصيلية لكل فرع من المجالات المختلفة، من خلال وضع خرائط برامجية تفصيلية أو أكثر وتحديد الفترة الزمنية كالخطة الإنتاجية اليومية أو الأسبوعية، ويرتبط بذلك الشكل الذي سوف تتخذه الحملات الإعلانية التي تنفذ خلال هذه الخطط الإعلانية وقد تتخذ الحملة الإعلانية. أحد الأشكال التالية:

(أ) البداية القوية والتناقص التدريجي حتى تتثبت من حيث التكرار والانتشار.

(ب) البداية المحددة والتزايد التدريجي من حيث الحجم أو مرات التكرار وعدد الوسائل الإعلانية المستهدفة.. تتثبت عند مرحلة تزايد معينة.

(ج) التوازن وهي أن تتساوى كمية السلع المنتجة أو المعروضة على امتداد الفترة الزمنية.

(د) التبادل في خلق الأثر الإعلاني مثل تبدأ قوية ثم تتناقص تم تقوى مرة أخرى.

(ه) التركيز في أوقات معينة ومناسبة.

(و) مواصلة الحملة الإعلانية دون انقطاع طوال الفترة الزمنية المحددة.

خامساً: مرحلة متابعة الخطة وتقديمها[2]:

---

[1] - المرجع السابق نفسه، ص82.

[2] - عبيد محمد عنان وآخرون، التسويق، (القاهرة: جامعة عين شمس القاهرة، التجارة،1998م)، ص259 وما بعدها.

وتتم متابعة الخطة من خلال:

1. تصنيف السلع والخدمات.
2. المتابعة الإنتاجية لمدى انتشار السلع والخدمات مع الأهداف مثل:
   - متابعة السلع أو الخدمات مع منافذ البيع.
   - إعداد تقارير تتضمن أهم المواد والسلع الإنتاجية.
   - تقرير شامل يوضح أهم الملاحظات حول الخدمات.
3. البحوث : تعتبر دراسة السوق والمستهلك ورجع الصدى من قبل الجمهور تجاه السلع والخدمات من أهم الخطوات اللازمة لنجاح عملية الإنتاج الفعال التي على ضوءها يقييم المنتج إنتاجه.وبالرغم من صعوبة قياس الأثر، إلا أن معظم المنتجين يعتمدون على البيانات الخاصة بعدد المستهلكين أو المستخدمين الذين تعرضوا للخطط أو للحملة الإعلانية أو الدعائية بعد مرور فترة طويلة نسبياً على توزيع السلع، وعلى ذلك تقوم إدارة البحوث بالتالي:
   - متابعة التطورات الجدية والمتقدمة في الدراسات والبحوث التي تتصل بمجال بحوث المستهلكين أو بالمنظمات والهيئات التي تقوم بنشاط مماثل للاستفادة من تجاربها وخبراتها.
   - إجراء الدراسات والبحوث الأكاديمية والتطبيقية التي تقتضيها تكامل وترابط عمليات التخطيط فيما يتصل بدورة السلع والخدمات.
   - الاشتراك مع بعض المنظمات والهيئات في إجراء الدراسات والبحوث المتصلة بالسلع والخدمات.
   - تجميع وتحليل وتصنيف وتوثيق البيانات والمعلومات المتصلة بالسلع والخدمات[1].

---

[1] - المرجع السابق نفسه، ص159 وما بعدها.

الفصل الثاني

إدارة العلاقات العامة

المبحث الأول

التنظيم في عمل إدارة العلاقات العامة

تختلف أهمية العلاقات العامة حسب نوع النشاط الذي تزاوله المنشأة فبعض المؤسسات والشركات والجهات الحكومية تهتم بالعلاقات العامة اهتماماً أكثر من غيرها, والبعض الآخر يدمج أعمال العلاقات العامة مع أعمال الإعلان أو المستخدمين أو المبيعات أو المشتريات أو العلاقات الصناعية أو التسويق والمبيعات.

ويتوقف قيام المؤسسة بتخصيص إدارة مستقلة للعلاقات العامة أو جعلها منبثقة أو مشاركة لإدارة أخري علي مجموعة من العوامل هي[1]:

1. حجم المنشاة من حيث فئات الجمهور وعدد العاملين والمتعاملين معها.
2. نوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة من حيث إذا كان هذا النشاط صناعي أو تجاري أو سياحي, محدود أم متعدد, يتبعه الكثير من الفروع وينتشر في أكثر من موقع.
3. المركز المالي للمنشأة .

ويري الباحثون أن هناك عوامل تؤثر علي تنظيم العمل أهمها - الفلسفة الإدارية التي تسير عليها المنشأة بالمسئولية الملقاة علي عاتق العلاقات العامة.

ولذلك فليس هناك تنظيم نموذجي موحد تسير عليه المنشآت المختلفة بل يختلف التنظيم من مؤسسة إلى أخرى تبعاً للعوامل السابقة.

هذه العوامل تتدخل إلى حد كبير في تحديد الشكل التنظيمي لأعمال العلاقات العامة، بحيث تنشأ إدارة كبيرة أو قسم يتبع إدارة أخري, وهذه العوامل تختلف من منشأة إلى أخري بطبيعة الحال.

وهناك عامل أخر بالإضافة إلى العوامل السابقة وهو : إيمان الإدارة العليا وثقتها في دور العلاقات العامة وقدرتها علي مساعدتها في القيام بأدوارها المختلفة وفي مقدمة هذه الأدوار وضع السياسات الخاصة بالمنشأة والخاصة بالرأي العام وبفئات الجمهور المتصل بها وذلك للحصول علي تأييدها.

---

[1] - صالح ابو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، (عمان: دار الشروق، 2008م)، ص114م.

أن تخصيص إدارة أو قسم للعلاقات العامة لا يعني أنه هو الجهة الوحيدة التي تقوم بالعلاقات العامة فحسب , فالعلاقات العامة مسئولية الجميع, ووظيفة مشتركة بين موظفي المنشأة بدأ من وظائف الإدارة العليا وحتي أصغر الوظائف التي توجد بالمنشأة.

معني التنظيم في العلاقات العامة:

يعني **التنظيم**: تجميع المسؤوليات المتنوعة ذات الطبيعة الواحدة في إدارة موحدة متناسقة النشاط يسهل الربط بين أجزائها وتأدية الواجبات المنوط بها بإحكام واقتصاد في الوقت والجهد.

لذا يعتبر التنظيم أحد العوامل الأساسية التي تساهم بدرجة كبيرة في نجاح المشروع ودوام تقدمه. فالتنظيم ليس مجرد خريطة توضع لتنفيذ، ولكنه يعد بناءً على أساس مدروس بهدف تكوين جماعات أو وحدات تنظيمية ملائمة لطبيعة العمل بالمشروع ولأهدافه، بالإضافة إلى مراعاة مختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية للموقع.

والتنظيم في المفهوم الإداري: يعني ترتيب الموارد المادية والبشرية والآلية والخبرات الفنية بأفضل طريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة بأقصر وقت وأقل الجهود والتكاليف[1].

ومجالات الإنتاج والخدمات سواء الصناعة أو السياحة أو الأعمال أو السياسة والتربية والحياة العامة؛ كلها مجالات وأعمال تدخل في التنظيم الحديث,لا تتقدم إلى الإمام إلا إذا نظمت تنظيما صحيحا حيث لا يستقيم لها أمر إلا إذا كان لها تنظيم سليم.

مفهوم التنظيم في العلاقات العامة:

يقصد بالتنظيم ترتيب وتحديد الأنشطة الضرورية في مجموعات تكون مسؤولية الأفراد العاملين فيها تحقيق أهداف محددة بكفاءة عالية وتكلفة معقولة, وبالنسبة للعلاقات العامة فإن الأهداف بطبيعة الحال تعتمد علي طبيعة المؤسسة وفهمها لعمل العلاقات العامة.

وتتضح أهمية التنظيم كونه إجراء لا غني عنه في تحقيق أي نشاط من النشاطات الجماعية الهادفة مهما كانت طبيعتها ومجالاتها وأهدافها, وأكثر من

---

[1] - فؤادة عبد المنعم البكري، العلاقات العامة في المنشآت السياحية،ط1، (القاهرة : عالم الكتب،2004م)،ص90.

ذلك فإن التعميم بأن سلامة أو ضعف التنظيم تعد من الوسائل الرئيسية في نجاح أو فشل أي مشروع من المشروعات الجماعية الهادفة[1].

ويقصد **بالوضع التنظيمي** لإدارات العلاقات العامة في إطار المفهوم الشامل للتنظيم – التسمية الوظيفية لإدارات العلاقات العامة أو أقسامها والمستوي الإداري لها وارتباطها الإداري وطبيعة العلاقات التنظيمية بين إدارة العلاقات العامة ونظيراتها في كل من الجهات التي تتبعها وتشرف عليها المنشأة، ومدي الاستعانة بمستشارين في مجال العلاقات العامة وأساليب ممارسة هذه الأنشطة في الجهات التي لا توجد بها إدارة متخصصة في هذا المجال[2].

التنظيم الداخلي لإدارة العلاقات العامة:

يختلف أسلوب تنظيم العمل من منظمة لأخرى ليلائم أهداف كل منظمة وأنشطتها وحجم الجماهير التي تتعامل معها والتي تسعي إلى كسب تأييدها .

والتنظيم الجيد لأعمال العلاقات العامة بها يجب أن يتصف بالمرونة، بحيث يسمح بتفعيل عمل العلاقات العامة بها، لذا يجب أن يتصف بالمرونة بحيث يسمح للأعمال والمسئوليات الكثيرة التي تقوم بها المنشاة لو اقتضت الظروف ذلك, ودمج بعض المسئوليات وإلغاء ما يلزم الاستغناء عنه، إذا كان ذلك يخدم سير العمل بالإدارة ويزيد فعالية أقسامها .

والتنظيم الداخلي للمنشأة يجب أن يتضمن أقساماً يعهد إليها بمسئولية تنفيذ الأنشطة الاتصالية كافة، وهي الأنشطة التي تتعاون وتتكامل وتعمل علي الاتصال بالجمهور مثل: الإعلان والتسويق والترويج والاتصال والمبيعات وغيرها من الأنشطة التي تتطلبها المنظمة وطبيعتها وطبيعة جماهيرها.

والتنظيم الناجح يفترض أن يضع مرحلة تناسب وتأخذ بعين الاعتبار العناصر والمتطلبات والأهداف لتحقيق أية أهداف.

أهمية تنظيم إدارة العلاقات العامة:

تمثل الجوانب التنظيمية للعلاقات العامة ركنا أساسيا تبنى عليه الجهود والنشاطات التي تقوم بها العلاقات العامة، وما لم يتوفر لهذه الجهود البناء التنظيمي المناسب؛ فإن ذلك يؤدي إلى عجز العلاقات العامة عن القيام

---

[1] - فخري جاسم سلمان، عبد الرازق إبراهيم الشيخلي، فضيله صادق زلزلة، العلاقات العامة في العراق- وزارة الثقافة، ط2 ، 1986م.

[2] - فؤادة عبد المنعم البكري، العلاقات العامة في المنشآت السياحية، مرجع سابق، ص91

بمسؤولياتها الإدارية، فالتنظيم واجب يقتضيه تشعب الأعمال وتعدد المسؤوليات، كما يفهم من تعريف أو مفهوم التنظيم، فإن للتنظيم أهمية أساسية تنطلق من الأهداف المفترض أن تتحقق بالنسبة للعلاقات العامة سواء بالمنشآت العامة أو الخاصة .وهذه **الأهمية تكمن في أن التنظيم:**

1. يوفر الاستغلال الجيد للإمكانات.
2. يوصل للهدف بأقصر الطرق.
3. يساعد على إيجاد التعاون بين العاملين لما يزيله من سوء فهم عند توزيع المهام، بحيث يستند على معايير محددة بناءً على قدرات الأفراد " أي ما يتم إسناده وتحديده من اختصاصات للأفراد بصورة واضحة ".
4. تطوير مستوى الأفراد, بحيث يعمل كل منهم في تخصصه وفيما يناسبه.
5. من هنا كانت عملية فهم مهارات الأفراد وتقييمها عملية مستمرة لاسيما بالنسبة للعلاقات العامة التي تعتمد على العمل المستمر وكذلك الحال بالنسبة للاتصال في عمل العلاقات العامة.

أدوات التنظيم في إدارة العلاقات العامة:

حتى يمكننا انجاز عملية التنظيم يجدر فهم الأدوات العامة التي يمكن الاستعانة بها في عملية التنظيم وهي :

1. الملفات / السجلات.
2. التقارير " دورية وعادية "
3. الخرائط التنظيمية " التسلسل الوظيفي "
4. أدلة التنظيم " معلومات معينة تساعد على تحسين الاتصال "
5. أدوات الاتصال الكتابي وغيرها من مواد أولية شبيهة .

والتنظيم هام وضروري في جميع نواحي النشاط الإنساني بوجه عام والنشاط، لأنه ينطوي على التدبير الدقيق والتعاون بين القوى البشرية، وبذل الجهود الموضوعة بالخطة الإعلامية .

كما يؤدي التنظيم في مجال العلاقات العامة إلى تحديد الاختصاصات والحصول على كثير من المزايا وفي مقدمتها التخصص, حيث مهما اتسعت خبرة

رجل العلاقات العامة، فإنه لن يجيد القيام بكافة الأعمال الاتصالية والإعلامية بنفس المهارة, حيث توجد مجالات معينة يتفوق فيها فرد عن فرد أخر، كما أن هناك مجالات تحتاج إلى كفاءات ومواهب أكثر من غيرها؛ فعلى سبيل المثال: قد يتفوق بعض الإفراد في إجراء البحوث الميدانية وجمع المعلومات والبيانات عن صناعة ما وما يتصل بها من صناعات، ويتفوق البعض في تنفيذ خطة النشاط أو تصميم حملة إعلامية أو إجراء اتصالات بفئات معينة، ويتفوق آخرون في مهارات أخرى، ومن هنا كانت أهمية الذي يضع الشخص المناسب في المكان الذي يتناسب مع مهاراته وقدرته، ويحدد أسلوب العمل، ويضع القواعد والإجراءات التي تنظم سير عمل العلاقات العامة وتحكمه.

والغرض من تنظيم العلاقات العامة بوجه عام يعني تجنب الإسراف والوصول إلى الهدف بأسرع طريق ممكن دون إخلال بالمبادئ والقيم وروح التعاون ووحدة الهدف بين العاملين العامة في أي منشاة[1].

مكان إدارة العلاقات العامة بالهايكل التنظيمية العامة والخاصة:

قد تقع إدارة العلاقات العامة في أي مستوى إدارة أو مراقبة خاصة في الجهات الحكومية العامة، أو قد تقع في مستوى إداري بسيط تمثل وحدة أو مكتب يتبع إدارة أخرى.

وحيث إن إدارة العلاقات العامة هي الواجهة التي تتوسط بين المنشاة الأم وبين الجمهور الذي تستخدمه المنشأة؛ فهي كالمرآة التي تعكس عليها المنظمة كل ما تريد أن تظهره للجمهور من سياسات وبرامج وخدمات وسلع بأسلوب يستوجب لفت الأنظار ويزرع القبول والرضا ويؤدي في النهاية إلى كسب الجمهور مادياً أو معنوياً، ومن ناحية أخرى تستقبل ردود فعل الجمهور واتجاهاته تجاه إجراءات وتدابير المنظمة، وتعكسها ثانية إلى صانعي السياسة والقرارات فيها، من أجل ذلك كانت أهمية وضع إدارة العلاقات العامة في مستوى تنظيمي يتناسب مع الدور المنوط بها القيام به .

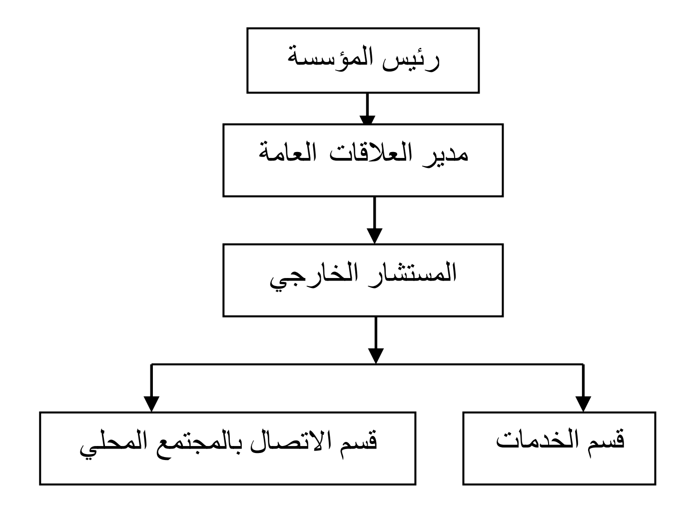
ويتسم في هذا الجزء عرض لبعض الهياكل التنظيمية لمنشآت عامة وخاصة. توضع العلاقات العامة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة في موضع يتيح لها العمل وحرية الانطلاق، وفيما يلي نماذج لبعض التنظيمات لإدارة العلاقات العامة في مؤسسات المختلفة طبقا لحجم المؤسسة .

---

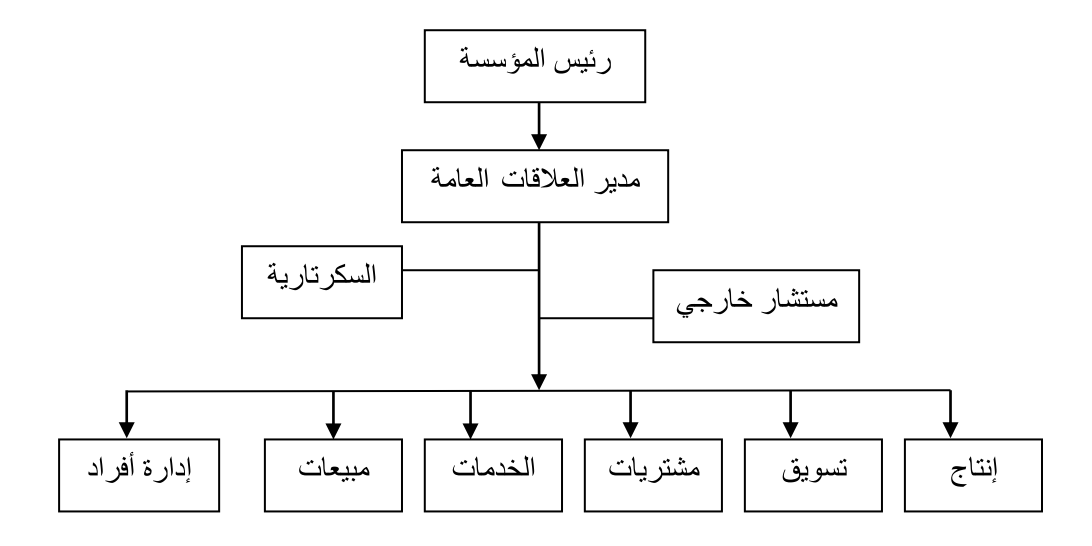
[1] - المرجع السابق نفسه، ص ص 92-93.

وعادة يضم الهيكل التنظيمي للمنشاة أهم الإدارات كما يلي:

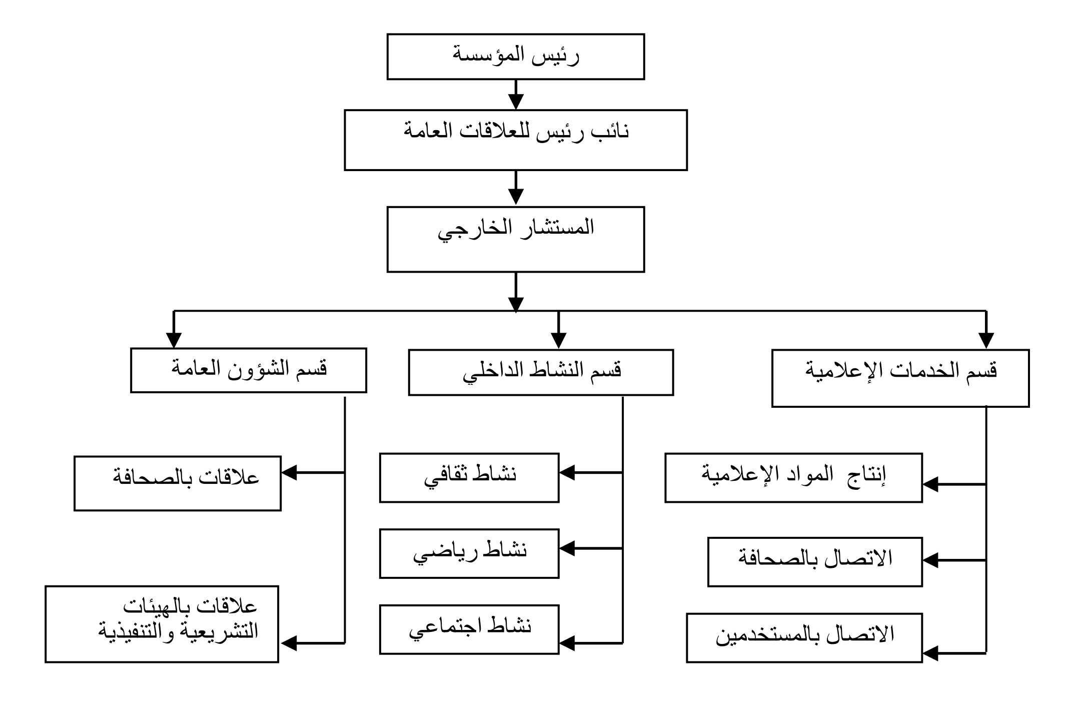
الشكل رقم (3) : نموذج لإدارة العلاقات العامة صغيرة الحجم



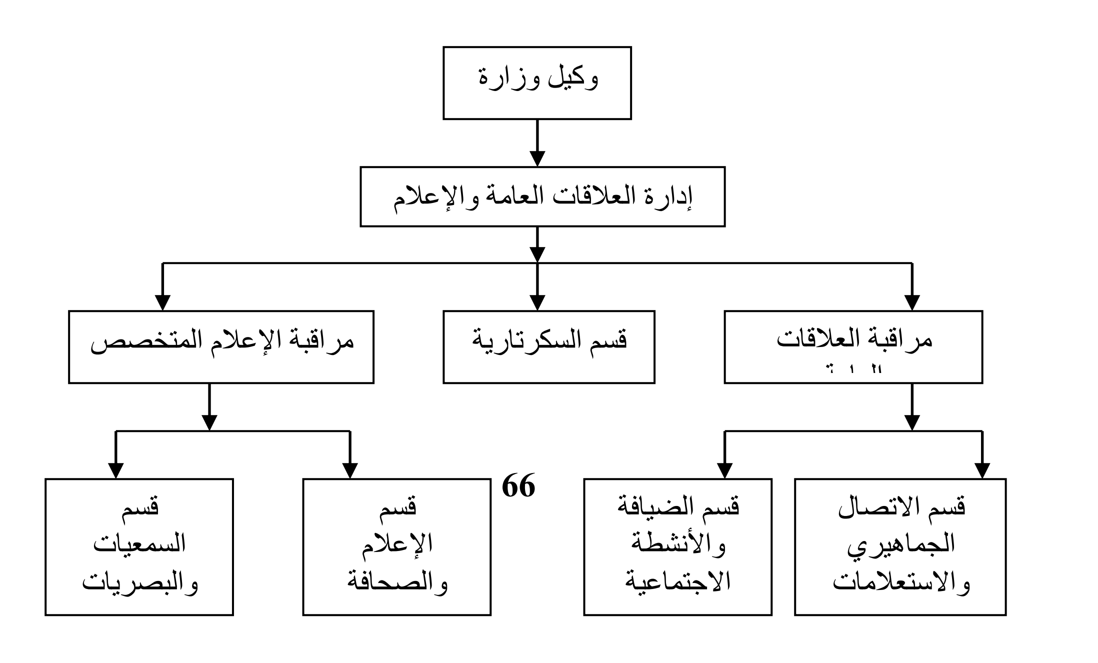
الشكل رقم(4) نموذج لإدارة العلاقات العامة متوسطة الحجم



الشكل رقم (5): نموذج إدارة العلاقات العامة كبيرة الحجم



الشكل رقم (6): العلاقات العامة وموقعها في الهيكل التنظيمي لإدارة متخصصة



المبحث الثاني

وظائف إدارة العلاقات العامة واختصاصاتها

كلما كانت المنشاة تتعامل مع أعداد كبيرة من الجمهور,سواء أكان هذا الجمهور من المستهلكين أو المنتفعين, أو أصحاب المصالح. كلما كانت حاجتها إلى وجود عدد من الأفراد المتخصصين في العلاقات العانة تكلفهم بعمل البرامج, وإجراء الاتصالات اللازمة مع هذا الجمهور.

وكلما تنوع الجمهور وأصبح من الصعب تحديده أو تقسيمه إلى نوعيات محددة أو مجموعات معروفة, كانت عملية الاتصال صعبة, وتحتاج إلى إلمام ودراية وخبرة واسعة، حتى يكون هذا التحديد واضحاً ودقيقاً يسهل على القائمين بهذا العمل ودراسته والاتصال به, مستخدمين في ذلك ابسط الوسائل وأكثرها ملاءمة له.

وكذلك نجد أن المنشآت الكبيرة الحجم لديها أعداد كبيرة من العاملين, وقد تختلف مستوياتهم وثقافتهم تبعا للمهام والأعمال التي يقومون بها, وبالتالي نجد أن الاتصالات الداخلية مع هؤلاء العاملين كبيرة, وتحتاج إلى جهد ملحوظ من القائمين بعمل العلاقات العامة.

وقد ترى الإدارة العليا - أن لا حاجة للمنشأة لوجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة, ويكفى جدا أن تكلف شخص أو أكثر بما لا يزيد عن خمسة أشخاص تكلفهم بهذا العمل, إما إلى جوار إعمالهم الأصلية, أو بدون اشتراط صفات معينة فيهم. ويقولون إن مهتهم كالسكرتارية, أو كالتسهيلات في القوات المسلحة ليس أكثر. ولكن هذا الرأي قد يكون مناسبا مادام عمل العلاقات العامة محدود إلى هذا الحد. أما إذا كان بسبب جهل الإدارة بأهمية العلاقات العامة, ودورها في المنشأة؛ فسوف تجد الإدارة أن تحديدها هذا خطأ يجب تصحيحه بسرعة.

وظائف إدارة العلاقات العامة:

على الرغم من تنوع واختلاف الوظائف التي تؤديها إدارة العلاقات العامة لبلوغ الأهداف المحددة لها من منظمة لأخرى، إلا أنه يوجد وظائف شائعة في أغلب إدارات العلاقات العامة، وهي:

1. **تقديم المشورة :** تقديم المشورة للإدارة العليا فيما يختص بالسياسات الخاصة بالمؤسسة، واتجاهات وسلوك الجماهير التي تتعامل معه، ووسائل الإعلام.
2. **البحوث:** التعرف على اتجاهات وسلوكيات الجماهير الداخلية والخارجية من خلال الدراسات التي تقوم بها، من أجل تخطيط وتنفيذ وقياس الأنشطة التي تستهدف التأثير في وعي ومعرفة واتجاهات الجماهير.
3. **العلاقات بوسائل الاتصال:** من خلال إقامة علاقات جيدة ومستمرة مع وسائل الاتصال، سعياً منها لقول الحقيقة وتروج المؤسسة وإشباع الاحتياجات الإعلامية لوسائل الاتصال.
4. **النشر:** من خلال نشر رسائل مخططة في وسائل الإعلام لتعزيز مصالح المنظمة.
5. **العلاقات بالعاملين في المنظمة:** من خلال الاستجابة لاهتماماتهم ومصالحهم، وإعلامهم عن كل ما يخص المنظمة وسياساتها[1].
6. **التخطيط الإداري:** ويقصد بها ما يتم تحديده من العمليات الإدارية ووفقاً لذلك تحديد عمليات التنظيم ويتم حشد القوى المادية والبشرية.
7. **التوظيف:** يتم اختيار العاملين في المنظمة وفق معايير وأسس علمية واضحة ويتم وضع التدريب أيضاً بطرق محددة وتشترك إدارة العلاقات العامة في وضع هذه الطرق والأساليب العلمية.
8. **التوجيه والإشراف:** الإشراف عنصر مهم من عناصر الإدارة في الأجهزة الأمنية والمقصود به مراجعة ومتابعة تنفيذ التوجيهات والتأكد من مطابقة الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف[2].
9. **التمويل والإدارة المالية:** وتتعلق بالنشاط الإداري المختص بتوفير الأموال اللازمة والتأكد من حسن إنفاقها حسب اللوائح المالية.
10. **التنسيق:** ويتعلق بإيجاد الإنسجام والترابط بين أوجه النشاطات المختلفة داخل الأجهزة الأمنية وخارجها وتوجيه ذلك لتحقيق الأهداف

---

[1] - راسم محمد الجمال، وخيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الإستراتيجي، مرجع سابق، ص ص281-282.

[2] - على عجوة ، الأسس العلمية للعلاقات العامة،(القاهرة ، عالم الكتب ، 2000م)، ص ص 30-34.

الموضوعة.والتنسيق ليس كيان مستقل ولكنه مناخ يتوافر في جميع مراحل العمل الإداري.

11. **التسجيل:** ويتعلق بكتابة الحقائق أو المعلومات بكل صدق وأمانة بقصد الرجوع إليها عند الحاجة.

12. **اتخاذ القرار:** يعد القرار أداة للتجديد والابتكار والإبداع وليس مجرد إجراء شكلي لحسم المشاكل ويخرج القرار دائماً معبراً عن أفضل البدائل[1].

أهداف إدارة العلاقات العامة:

ولكل إدارات المنشاة أهداف تعمل على تحقيقها, وأهداف إدارة العلاقات العامة تنبت من الدور الذي تقوم به العلاقات العامة في مجال إدارة الأعمال, بمعنى أن هذه الإدارة تهدف إلى إيجاد وخلق التفاهم المتبادل بين المنشأة وجمهورها, وكذلك إقامة سمعة طيبة لها في أوساط العمل, والعمل على استمرار الاتصالات فيما بينهم, مع التصدي لأي محاولة للنيل من هذه العلاقة أو السمعة أو الاتصالات, أو هي تنوير الجماهير قبل محاولة التأثير عليهم[2].

موقع إدارة العلاقات العامة من الإدارات الفنية التي تعاون الدارة العليا في إتمام عملها على وجه مرض يكسب لها ثقة الجماهير والمتعاملين معها.

ولهذا نجد أن موقعها في الخرائط التنظيمية يقع إلى جانب رئيس المنشاة, سواء أكانت المنشاة صناعية أو خدمية أو مصلحة حكومية. وذلك لاعتباران مهمتها استشارية للرئيس ورجال الإدارة العليا. وفى الرسم يوضح إدارة العلاقات العامة في أعلى الخريطة التنظيمية باعتبارها من الإدارات الفنية المعاونة لرئيس مجلس الإدارة أو رئيس المصلحة. وعندما تكتفي المنشأة بوجود مستشارين في العلاقات العامة وهؤلاء ليسوا موظفين بها, فان مكانهم هو أيضا في أعلى الخريطة.

اختصاصات إدارة العلاقات العامة:

وإذا ما أردنا الدخول في تفصيل الاختصاصات التي تمارسها إدارة العلاقات العامة, سنجد أنها مشتقة من واقع طبيعة نشاط العلاقات العامة, والأهداف التي

---

[1] - المرجع السابق نفسه، ص ص 38-39.

[2] - أحمد محمد المصري، العلاقات العامة،(الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2006م)،ص74.

تسعى إلى تحقيقها ولن تخرج عن ذلك. ومن الممكن تحديد أهم الاختصاصات فيما يلي[1]:

1. استقبال زوار وضيوف المنشاة والترحيب بهم.
2. القيام بعمل التسهيلات اللازمة بالمنشاة_ بصفة خاصة _ كبار العاملين, عند سفرهم أو عودتهم من الخارج.
3. إعداد برامج العلاقات العامة المتعلقة بزيارات الوفود التي تزور المنشاة سواء من الداخل أو الخارج.
4. إجراء الاتصالات اللازمة سواء داخلياً أو خارجياً مع الجمهور الذي تتعامل معه المنشأة.
5. خلق وتنمية الوعي والمعرفة بأنشطة المنشاة مستخدمة في ذلك كافة وسائل الإعلام.
6. متابعة ما ينشر أو يكتب في المحافل المختلفة, وفى الصحف والمجلات المحلية والعالمية عن المنشأة أو ما يختص بنوع النشاط الذي تمارسه, وترجمة ما يتعلق بذلك, وتحليله , وإعادة نشره إذا كان لصالح المنشأة, والرد عليه إذا كان ضدها.
7. أية اختصاصات أخرى ترتبط بطبيعة نشاط المنشأة وتحركاتها وعلاقتها مع الجماهير.

ويجب أن يكون عمل العلاقات العامة نابعاً من أهداف هذه المهنة التي تعمل على تنوير الجماهير قبل أن تكون محاولة التأثير عليهم.

كما يجب أن تقوم إدارة العلاقات العامة _ عند مخاطبة الجماهير_ أن تلتزم بالصدق والأمانة والحق, ولا تلجأ إلى إثارة العواطف أو يبدوا علي العاملين بها _ روح التحامل عند معاملتهم للجماهير.

هذا بالإضافة _ إلى ما سبق ذكره _عن دور العلاقات العامة وأهميتها في المجالات التطبيقية, وضرورة أن تشتمل علي السياسات والأعمال التي تمثل الحقيقة دون اللجوء إلى الخداع أو بلبلة الأفكار، وعندما تقوم بنشرها علي الناس, تتوخي الوضوح دون التواء أو غموض.

---

[1] - المرجع السابق نفسه، ص ص 76-77.

وعندما يقوم المختصون بالعلاقات العامة بالاتصال مع الجمهور يجب أن يحترموا الآراء المؤيدة والمعارضة علي حد سواء, مع إشاعة جو من الديمقراطية، مع إعطاء الأسبقية للصالح العام فوق المصالح الشخصية، أي أن من ضمن اختصاصات إدارة العلاقات العامة إيجاد ذلك التوازن بين الواجبات المطلوبة منها والصالح العام الذي يهم المجتمع كله.

ولهذا لا يصلح أي شخص للعمل في مجالات العلاقات العامة , لان من يعمل في هذا المجال عليه أن يقدر نتائج عمله, ويعرف مدي تأثير هذه الأعمال علي عقول الناس كما يجب عليه أن يؤدي عمله بوقار وهيبة , وأن يترك لكل إنسان الحرية في إصدار حكمه علي الأشياء, مع احترام هذا الحكم. أو بطريقة أخري لديه الشخصية المرنة الواسعة الأفق التي تستطيع أن تقنع الناس.

وكثيرا ما نجد المنشآت تفضل اختيار الآنسات والسيدات للعمل في هذا المجال, علي اعتبار أنهن أكثر لباقة في الحديث, وفي التفاهم مع الناس باختلاف نوعياتهم.

الشروط الواجب توافرها في أخصائي العلاقات العامة:

ويقودنا طبيعة عمل العلاقات العامة إلى الحديث عن الشروط الواجب توافرها في من يعمل كأخصائي علاقات عامة، وعلي اعتبار أن هذه الشروط العامة قد يضاف عليها شروط أخرى, تحددها كل منشأة حسب ظروفها ومتطلبات العمل بها ، فمثلاً المنشأة التي تتعامل خارجياً مع أكثر من جمهور في عدة دول، لابد وأن يكون لديها الأخصائيين الذين يتقنون اللغات المختلفة المستخدمة في هذه البلاد, وغير ذلك من متطلبات العمل.**ولهذا نوجز هذه الشروط فيما يلي[1]:**

1. حسن المظهر:

لعل حسن المظهر من الأشياء الهامة في عمل أخصائي أو أخصائية العلاقات العامة, لأن من المعروف أن الانطباع الأول في المقابلة الشخصية أو الاتصال المباشر بالناس, له تأثير علي نجاح المقابلة أو فشلها, خاصة وأن هناك من الجماهير من يحكم علي الأمور بظاهرها وليس بباطنها.

2. اللباقة في التخاطب:

---

[1] -للمزيد:
- المرجع السابق نفسه، ص79-81.
- علي عجوة ، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص ص 63-67.

ويلزم أيضا أن يكون لدي أخصائي العلاقات العامة القدرة علي الكلام الصحيح واستخدام الألفاظ الجيدة, والابتعاد عن الألفاظ السوقية أو التي لا يرددها سوي أدنى المستويات, كما يجب أن تكون لديه القدرة علي جذب أطراف الحديث, والرد علي الاستفسارات في أدب وكياسة.

3. المبادأة في إقامة الاتصال:

ومن الأمور الهامة في عمل أخصائي العلاقات العامة , أن يكون قادر علي المبادأة في إقامة الاتصال مع الآخرين, أي أن يبدأ الحديث, ويخلق له المناسبة التي يستطيع منها أن يواصل هذا الحديث, ويبتعد عن الاتصال الهجومي, أو الاتصال من جانب واحد أو الذي يمثل وجهة نظر واحدة في ذلك قد تكون متميزة إلى جانب دون الآخر. وذلك حتى لا يكون رد الفعل عكس ما ينتظره من إتمام هذا الاتصال.

4. القدرة على الإقناع:

وليس كل الناس قادرين علي التعبير الصحيح عن أفكارهم ومن كان منهم قادرا على إقناع غيره , فهذه صفة متميزة تميز شخص عن آخر. وليس في هذه القدرة على الإقناع من عنف أو تسلط على آراء الناس بل ما نقصده هو القدرة على الإقناع الهادئ والمنطقي البعيد عن الجفاء.

5. الشخصية المجتمعية والجذابة:

والشخصية القوية هي التي تستطيع أن تجذب الآخرين, وتدفعهم إلى مجاراتها, والتحدث معها, أما الشخصية الضعيفة أو المتباعدة عن الناس فهي لا تلفت الأنظار, ولا تستطيع أن تقيم علاقات طيبة مع الآخرين، وللشخصية القوية صفات معروفة في علم النفس والتحليل النفسي.

6. القدرة على كسب ثقة الآخرين:

وهناك أناس مهما تتعامل معهم تحس أنهم ليسوا محل ثقة, إما عن قصد معين في تصرفاتهم, أو حتى عن ظن خاطئ. لان ما يساعد الإنسان على الثقة في إنسان أخر, هو عدة تصرفات معينة تصدر عنه تبين مدى صدقه وأمانته ونزاهته, وإيمانه بالله, وحبه للنظام, وتقديره للآخرين. وهذه جميعا تساعد على بناء الثقة.

7. البعد عن الهجومية:

ويقصد بالبعد عن الهجومية, أن يكون أخصائي العلاقات العامة شخصية سوية طبيعية لا تهاجم الناس بدون مبرر, وهذا ما نلاحظه في بعض الناس أن لديهم القدرة على جذب كراهية الناس لهم واستخدامهم عبارات وألفاظ تجعل الآخرين ينفرون من التعامل معهم. ومثل هؤلاء الناس لا يصلحون إطلاقا للعمل في مجال العلاقات العامة لان ما يمكن أن يسببوه من مشاكل أكثر مما قد يقدموه من عمل متقن. والواقع أن اكتشاف هذه الشخصية أو النوعية من الناس سهل جدا , متى أمكن جذب أطراف حديث يتيح لهم فيه إبراز خبايا أنفسهم.

8. إتقان إحدى اللغات الأجنبية:

وتهتم بعض المنشات باختيار أخصائي العلاقات العامة من ذوى المهارة الكلامية, والذين يتقنون إحدى اللغات الأجنبية. على اعتبار أن طبيعة عمل المنشاة يستدعى دعوة بعض الأجانب أو إجراء مناقشات بإحدى اللغات.

وتبرز أهمية ذلك في شركات الطيران حيث يفضل اختيار المضيفات الجويات اللواتي يتقن أكثر من لغة, على اعتبار أن عمل المضيفة يستجوب التحدث بأكثر من لغة, كما وأن شركات الطيران تعتبر عمل المضيفة من عمل العلاقات العامة, أكثر من كونه عمل من أعمال الشركة العادية[1].

كذلك نجد شركات الاستثمار الأجنبي, أو البنوك الأجنبية أو المختلطة تهتم جدا باختيار موظفيها الذين يتعاملون مع الجمهور. ولا سيما الموظفين والموظفات الذين يقفون على شبابيك البنوك ويتعاملون مع العملاء، فلو فقدت هذه الوظائف جانب العلاقات العامة الجيدة واللباقة في الحديث, لأدت إلى انصراف هؤلاء العملاء عن هذا البنك أو ذاك, وتفضيلهم تلك البنوك الأجنبية المختلطة التي أدركت أهمية ذلك في نمو معاملاتهم. وطبيعي أن تكون هذه الصفات متوفرة في أناس هم أصلا من مجيدى الأداء المصرفي, ومدربين تدريبا كافيا على التعامل مع الجماهير, واعتبار أن العميل على حق ولو كان غير ذلك

مستشارو العلاقات العامة:

وتلجأ بعض المنشات إلى التعاقد مع واحد أو أكثر من المستشارين في مجال العلاقات العامة, وتستفيد المنشاة من خبرة هؤلاء واتصالاتهم الواسعة في وضع

---

[1] - صالح أبو إصبع ، مرجع سابق، ص ص140-141.

سياسة العلاقات العامة, وإقامة الحملات الإعلامية , مع الجماهير, واعتبار إن العميل دائماً على حق حتى ولو كان غير ذلك. في هذا المجال.

ويقول ادوارد بيرنيز (بأن الاستشارة في مجال العلاقات العامة يجب أن تقنن ولا يسمح بممارستها إلا للأكفاء المتخصصين في مجالها. بعد تسجيلهم في سجلات خاصة يرجع إليها عند الاقتضاء. وأن في ذلك حماية لمهنة الاستشارة في العلاقات العامة)[1].

وهناك أشخاص يمكن أن يدعو لأنفسهم الخبرة والمعرفة بعمل العلاقات العامة وهم غير مؤهلين لهذا العمل. وهذا العمل شانه شان أي عمل في مجال إدارة الأعمال نجد هناك المدعين وإنصاف المتعلمين الذين يجدون في المجالات الجديدة ملجأ لهم, ينتسبون منه, وربما يخدعون الناس بمظاهر كاذبة. وكان من نتيجة ذلك. أن تاهت الممارسة الحقيقية للمهنة, وأصبح البعض في حيرة العلاقات العامة وطبيعة نشاطها وما يمكن أن تقدمه للمجتمع.

الواجبات التي يمكن أن يقوم بها مستشارو العلاقات العامة بالنسبة للمنشأة ونلخصها فيما يلي [2]:

1. مساعدة الإدارة في وضع أقوي البرامج وأحسنها في ميدان العلاقات العامة لتحقيق هدف المنشاة . وفتح قنوات الاتصال مع جماهيرها المعينة , والمحافظة على أن تظل هذه القنوات مفتوحة وسليمة.
2. يتولى المستشار عن المنشأة وإدارتها عبء الاتصال للجماهير ويواجه عنها مشاكلها. وهو أقدر على القيام بمهارة وكفاءة, قد لا تتوافر إلا في المتخصصين في فن الاتصالات.
3. يتعاون المستشار مع المنشأة مع إدارة العلاقات العامة أو جهاز العلاقات العامة الموجودة بالمنشأة, وغيرهم بآرائه وخبراته وفنه مما يشعرهم باحترامه وتقديره والحاجة إلى الاستعانة به.
4. من المفروض أن يكون المستشار متخصصا في ميدان المشكلة الاتصالية التي يطلب منه حلها، حتى يستطيع تعديل مسارها وحلها في الوقت المناسب.

---

[1]- Edward L. Bernays, Counsel on Public Relation – yesterday, today, and tomorrow, the Annual Meeting of (PRSA) Boston. U.S. August 12. 1976.

[2] - أحمد محمد المصري، العلاقات العامة،مرجع سابق، ص83.

5. قد يفضل – في بعض الأوقات – أن يكون المستشار متخصصاً في نشاط واحد أو اثنين على الأكثر, لا أن يتخصص في كل شيء لان الناس لا يمكنهم ممارسة كل شيء بنفس الدرجة.

وميادين عمل مستشارو العلاقات العامة واسعة ويمتد عملهم إلى جوانب كثيرة من العمل مثل التسويق والشؤون المالية, والحكم المحلى, والصناعة, والتعليم والصحة.

وهناك فرق بين الاستعانة بمستشار علاقات عامة عند الحاجة إليه في عملية معينة, وبين تعيين مستشار بصفة دائمة, أو التعاقد معه لمدة طويلة سنة أو أكثر. وفى الحالة الأولى يتم الاتفاق مع المستشار على الأتعاب التي يطلبها لإتمام هذه العملية ,أما الحالة الثانية, فهي طبقا لعقد مقابل أتعاب شهرية أو ربع سنوية مع تحمل المنشأة بكافة المصاريف التي يتحملها المستشار مثل الطباعة والأفلام والشرائح.

(أ) أهم مزايا الاستعانة بمستشار خارجي :

1. القدرة على النظر إلى الأمور بموضوعية تامة دون تأثر بالخلافات الشخصية التي قد توجد بين أفراد رجال الإدارة بالمنظمة.
2. الابتعاد عن المشكلات المتعلقة بالعمل اليومي وبتفاصيله الدقيقة التي قد يغرق رجال العلاقات العامة داخل المنظمة فيها.
3. الخبرة الواسعة والمهارات المتعددة للمستشار نظراً لاتصاله بوسائل الإعلام، وتعامله مع المشكلات المتنوعة والمتكررة، بالإضافة إلى وجود بعض المتخصصين في فروع المهنة في مكتبه، مما قد لا يتوافر لإدارة العلاقات العامة بالمنظمة.
4. زيادة علاقاته مع وسائل الإعلام والجهات التشريعية والسياسية.
5. زيادة مصداقية المستشار لدى الإدارة العليا للمنظمة.
6. لا يعتبر المستشار الخارجي عبئاً على ميزانية المنظمة فهو لا يأخذ راتباً منتظماً إلا إذا استعانت به المنظمة بصفة مستمرة، وعدا ذلك فأتعاب المستشار متغيرة طبقاً لما يؤديه من خدمات. ومعنى ذلك أن هناك ناتجاً

مستمراً لما يتقاضاه من أموال، وإذا لم تكن المنظمة بحاجة إلى خدماته في أي وقت فليس عليها أية التزامات مالية تجاهها[1].

(ب) أهم عيوب الاستعانة بمستشار خارجي :

1. عدم التواجد المستمر في المنظمة.
2. عدم ارتياح إدارة العلاقات العامة بالمنظمة للتعامل مع المستشار.
3. عدم المعرفة بالأسباب غير المعلنة للمشاكل ذلك لاعتباره شخص غريب لا ينبغي إطلاعه عليها.
4. التعامل مع أكثر من منظمة في وقت واحد قد تكون في بعض الأحيان متنافسة[2].

وحتى نزيد من مزايا المستشار ونختصر من عيوبه فهناك مجموعة من **الصفات التي ينبغي توافرها في المستشار** نذكر منها ما يلي:

1. الإلمام الكامل بالمهارات العملية في المجالات التالية:
   - الاقتصاد.
   - التحليل السياسي.
   - الإعلام.
2. الإدراك الشامل لمجريات الأمور في المجتمع المحلي الإقليمي والدولي بمستوياته السياسية والاقتصادية والاجتماعية.
3. القرب من مصادر المعلومات الهامة.
4. العلاقات الواسعة مع وسائل الإعلام.
5. الوعي بالمنظمات المنافسة في السوق.
6. الصلة بقادة الرأي في المجتمع.
7. يجب أن يكون رجل أعمال وله قدرة عالية على تسويق السلع والخدمات[1].

---

[1] - على عجوة ، الأسس العلمية للعلاقات العامة ، مرجع سابق، ص56.

[2] -Jerre L. Jones, Public Relation for the Design Professional, New York McGraw Hill Book Company,1980,pp.25-34.

المعايير التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار المستشار الخارجي منها[2]:

1. القدرات المهنية والمهارات التي يتمتع بها بصفة خاصة وفي مجال العلاقات العامة المرتبطة بقطاع العمل بصفة عامة.
2. الانتماء إلى جمعية أو هيئة عملية أو وكالة كبرى أو مكتب مشهور في مجال العلاقات العامة.
3. السمعة الخاصة التي يتمتع بها والتي تتضح من كثرة الاستعانة به من جانب المنظمات المختلفة، والعملاء الذين يتعاملون معه في الوقت الحالي والذين سبق لهما التعامل معه.
4. الأعباء المالية التي ستتطلبها الاستعانة بالمستشار الخارجي.
5. الاحتياجات الفعلية التي سيقوم المستشار بسد العجز فيها أو سيساهم في تحقيق الأداء الأفضل لها.

المجالات التي يسهم فيها المستشار الخارجي:

1. إعداد وتنفيذ بحوث الرأي العام.
2. وضع البرنامج العام أو الفعلي لأنشطة العلاقات العامة.
3. كتابة المقالات والموضوعات في المجالات التجارية والعامة وفي وسائل الاتصال المحلية والمركزية.
4. تدعيم صلة المنظمة بوسائل الإعلام.
5. تنظيم المؤتمرات الصحفية.
6. تصميم وإقامة المعارض والإشراف عليها.
7. كتابة وإخراج النشرات الداخلية والخارجية.
8. تصميم شعار المنظمة وتطوير النماذج المصورة التي تساهم في تحديد شخصية المنظمة من الناحية الشكلية.
9. كتابة الخطب الرسمية لرؤساء المنظمات في المناسبات العامة والخاصة.

---

[1] - Jules, Hartogh, Consultancy Today and Tomorrow: What Consultants Provide and What Client Need, in Black, Sam, Public Relations in The 1980's, Oxford :International P.R. Associationn.1980.p.192.

[2] - علي عجوة، مرجع سابق، ص58.

10. عقد الاجتماعات وتنظيم حلقات البحث والدراسة في الموضوعات الهامة.
11. إعداد وإخراج الكتيبات الخاصة والتقارير السنوية.
12. تنظيم المسابقات والأحداث الخاصة كاليوم المفتوح والاحتفالات والمهرجانات وغير ذلك من الأنشطة التي تستهدف تقديم المنظمة إلى الجمهور.
13. إنتاج المواد السمعية والبصرية للأغراض الإعلامية والتأثيرية.
14. تنسيق اللوحات والصور المعبرة ووضعها في الأماكن المناسبة في المنظمة[1].

---

[1] - Jerre, Jones, Op. Cit., p33

المبحث الثالث

إدارة العلاقات العامة والصراع التنظيمي

طبيعة الصراع التنظيمي:

يسعى العاملون- على كافة المستويات الإدارية – بالمنظمات المختلفة إلى تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية، والأهداف التنظيمية المرتبطة بالوظائف التي يشغلونها في هذه المنظمات من ناحية أخرى. وفي سبيل ذلك، فإنهم يتفاعلون باستمرار مع بعضهم البعض، إلا أن هذا التفاعل المستمر فيما بين العاملين، قد يسفر عن اتفاق في بعض المواقف، وتعارض في البعض الآخر منها، والذي غالباً ما يؤدي إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي.

وهذا، ويؤكد بعض العلماء والخبراء على حقيقة هامة، مؤداها أن المنظمات سوف تعيش خلال الفترات القليلة المقبلة عصر الصراع، وذلك نتيجة طبيعية للمتغيرات الدولية المعاصرة،[1] مثل الاهتمام المتعاظم بالعولمة في دنيا الأعمال والعلاقات الدولية المتبادلة، مما يفرض اليوم على المنظمات ضرورة التعامل مع الصراع كأحد المتغيرات الأساسية المؤثرة على قدرتها على البقاء والاستمرار والنمو.

ولما كان الصراع يشكل الآن ظاهرة طبيعية في أية منظمة، فإنه يمكن اعتباره سلاحاً ذو حدين، يؤثر بشكل كبير – إيجابياً / سلبياً – على كافة العاملين فرادى وجماعات، ويمكن توضيح ذلك من خلال استعراض أهم النتائج المترتبة على وجود الصراع بالمنظمات المختلفة، على النحو التالي[2]:

أولاً: أهم النتائج السلبية المترتبة على وجود الصراع:

---

[1] - لمزيد من التفاصيل حول المتغيرات الدولية المعاصرة، يمكن الرجوع إلى :-
- على السلمي، الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، (القاهرة: مكتبة غريب، 1992م).
- سامي عفيفي حاتم، الاقتصاد المصري بين الواقع والطموح (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1988م).
- محمد شريف دولار، التغيير ..لماذا؟ وكيف؟ : دراسة في التحديات التي تواجه الإدارة المصرية،(القاهرة: دار غريب لطباعة،1990م).

[2]- محمد محمد إبراهيم، السلوك التنظيمي وتطبيقاته في منظمات الأعمال (شبين الكوم: الولاء للطبع والتوزيع، 1995م)، ص ص261-263.

1. تقليل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات.
2. تخفيض الرضا الوظيفي للعاملين.
3. تبديد الموارد والإمكانات المتاحة.
4. زيادة معدلات الغياب ودوران العمل.
5. انخفاض مستوى الإنتاجية.

ثانياً: أهم النتائج الإيجابية المترتبة على وجود الصراع:

6. المساعدة على إحداث التغيير المستهدف.
7. تشجيع المنافسة الإيجابية والإبداع والابتكار.
8. المساهمة في بلورة الاختلاف في الآراء والأفكار وذلك من خلال ما يمكن أن يتيحه الصراع من فرص لظهور الحماس الفكري.

مفهوم الصراع التنظيمي:

بصفة عامة، فإن الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة، كما أنه يحدث في المواقف التي يمكن أن يؤدي تصرف أحد العاملين إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبعض أو كل العاملين، أو التدخل معها، أو مقاومتها، أو تعارضها، مما يؤدي إلى انخفاض كفاءة تلك الأنشطة.

وبالتالي، فإن البعض يعرفه، على أنه النشاط المتعمد الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب)، باستخدام شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب)، والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه[1].

كما يعرفه البعض الآخر على أنه صورة من صور التفاعل الذي يتم بين الأفراد أو الجماعات أو الإدارات أو المنظمات، والناجم عن عدم الاتفاق في وجهات النظر أو الأهداف أو القيم، أو عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات،بما يؤدي إلى آثار ضارة تعوق أو تمنع فعالية المنظمة من تحقيق أهدافها[2].

---

[1] -عادل محمد زايد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، الرياض : معهد الإدارة العامة، العدد الرابع، المجلد الرابع والثلاثون، مارس1995م،ص527.

[2] ثابت عبد الرحمن إدريس، المدير والتحديات المعاصرة، ص ص142.

وعلى الرغم من جدية مثل هذه التعريفات، إلا أن هناك حقائق يمكن الاستناد إليها في تعريف الصراع وهي على النحو الآتي:

1. أن الصراع في حد ذاته حقيقة واقعة ومؤكدة، توجد في كافة المنظمات وعلى مختلف المستويات الإدارية.
2. أن الصراع ليس ضد المنظمة باستمرار، بل أنه يمكن أن يكون في صالح المنظمة، وهذا يتوقف على درجة حدته، والأسباب التي أدت إليه، والأطراف المعنية به.
3. أن الصراع يؤدي إلى ردود أفعال مختلفة، تترك آثارها المباشرة وغير المباشرة على الإدراك والاتجاهات والميل السلوكي، بل والسلوك الفعلي داخل وخارج المنظمة.
4. أن الصراع ينشأ كنتيجة لأسباب متعددة ومتنوعة، مثل التركيب السيكولوجي للأفراد، واختلاف الأهداف الشخصية، والفروق الفردية فيما بينهم، ومحدودية الموارد المتاحة لهم وللمنظمة، وغموض الاختصاصات الوظيفية.
5. أن الصراع يشكل عنصراً فعالاً في إدارة عملية التغيير المستهدف، مثل تبسيط الإجراءات وتحسين مهارات التعامل مع الجمهور وتحقيق التجاوب السلوكي مع النظم والسياسات والقواعد الإدارية الجديدة.
6. أن الصراع إذا ما أحسن استثماره وتوظيفه لخدمة أهداف المنظمة (إدارة الصراع وليس الإدارة بالصراع)، تكون العلاقات العامة قد أدت مهمة أساسية من مهامها المعاصرة.

وعلى ذلك يمكن تعريف الصراع، بأنه ظاهرة سلوكية وتنظيمية مستمرة، تنجم عن التفاعل بين العاملين بالمنظمة– فرادى وجماعات- ويمكن أن يؤثر سلبياً أو إيجابياً على طبيعة العلاقات بينهم من ناحية، ومدى قدرتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية من ناحية أخرى، بل ودرجة فعالية المنظمة ذاتها.

والواقع أن هذا التعريف يتمشى مع النظرة الجديدة للعلاقات العامة ويتناسب مع الإمكانات الهائلة لها في مجالات الإقناع والتوعية وبعث الثقة والمصداقية بين فئات الجماهير المختلفة المرتبطة بالمنظمة.

العلاقات العامة والصراع التنظيمي:

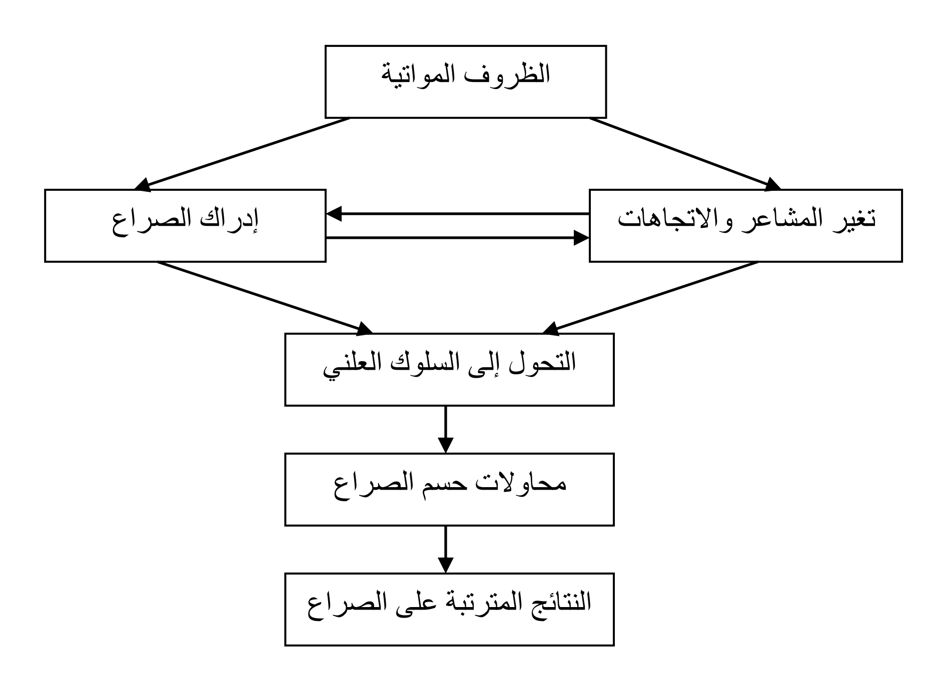
هناك مجموعة من جوانب الالتقاء بين العلاقات العامة والصراع التنظيمي، والتي تمثل أرضية مشتركة بينهم، يمكن للعلاقات العامة أن تمارس دورها من خلالها، وأهم هذه الجوانب هي[1]:

1. أن مواجهة الصراع كانت هي الدافع وراء ظهور العلاقات العامة كأسلوب مناسب للتعامل مع ثورة الرأي العام في البيئة الاجتماعية خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر بالولايات المتحدة الأمريكية، وكذلك الاضطرابات التي قام بها العاملون آنذاك بسبب ظروف العمل السيئة.
2. إذا كان الاختلاف في الأهداف والاختلاف في الإدراك من أهم أسباب حدوث الصراع، فإن العلاقات العامة ما هي إلا تفاعل منظم بين الجماعات، كما أنها أسلوب متطور لتحقيق التكيف والتوافق بين الأفراد والجماعات، وبالتالي تحسين المناخ التنافسي للمنظمات المعاصرة.
3. إذا كان هناك بعض النتائج الإيجابية لوجود الصراع، فإن للعلاقات العامة قدرات كبيرة على تقليل النتائج السلبية المترتبة على وجود الصراع، وكذلك تدعيم واستثمار النتائج الإيجابية المترتبة على وجود الصراع.
2. إذا كانت كل مرحلة من المراحل التي يمر بها عملية الصراع تؤدي إلى الأخرى، وتصل بالصراع إلى درجة أعلى، وبالتالي تحوله من الحدود الآمنة إلى الحدود غير الآمنة، فإن العلاقات العامة بوسائلها وأساليبها يمكنها اختيار السياسة الإدارية المناسبة، كما تستطيع أن تحكم تطور المراحل الأولى داخل حدود آمنة، وبالتالي يظل الصراع كعملية اجتماعية، لها آثارها ونتائجها المرغوبة هذا، ويمكن توضيح المراحل التي تمر بها عملية الصراع، من خلال الشكل رقم (7) التالي:

---

[1] -محمد محمد البادي، العلاقات العامة ووظائف الإدارة العليا(القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1992م)،ص ص149-154.

الشكل رقم (7): مراحل عملية الصراع



3. إذا كان الصراع في جوهره ومضمونه موقفاً صعباً يواجه الإدارة، فإن تاريخ العلاقات العامة وتطورها وأساليبها ووسائلها تثبت أنها مهنة المواقف الصعبة، أي المهنة التي تواجه بها المنظمات المعاصرة المواقف الصعبة التي تمر بها داخلياً وخارجياً.
4. إذا كان الصراع يحتاج إلى مواجهة، باستخدام بعض الأساليب، مثل إثارة الصراع أو عدم التدخل فيه أو التدخل أو التقليل منه أو منعه والقضاء عليه في حالات محدودة، فإن العلاقات العامة بمالها من قدرات على الاتصال والإقناع، يمكنها ممارسة دور فعال في انتقاء وتطبيق الأسلوب المناسب من الأساليب البديلة لمواجهة الصراع.

دور العلاقات العامة في ترشيد إدارة الصراع التنظيمي:

استنادا إلى جوانب الالتقاء- السابق تناولها- بين العلاقات العامة والصراع التنظيمي، فإنه يمكن تحديد طبيعة الدور الذي يمكن أن تقوم به العلاقات العامة فيما يتعلق بترشيد إدارة عملية الصراع التنظيمي، وذلك من خلال المجالات التالية:

1. يمكن للعلاقات العامة أن تقدم للإدارة وسائل تنظيمية للتنبؤ بتطورات الصراع، وإدراكه على حقيقته، والنتائج المتوقعة المترتبة على كل مرحلة من مراحله، وبالتالي تقديم توصيف وتشخيص دقيق لمواقف الصراع المحتملة، وتقديم المقترحات المناسبة لطبيعة كل موقف منها، وذلك استناداً إلى مناهج بحث متعددة ومتطورة، مثل منهج الاستقصاء ومنهج تحليل الاتجاهات لجماعات العمل بصفة عامة، والجماعات المتصارعة بصفة خاصة، للتعرف على الآراء، والاتجاهات النفسية الكاملة بين أفرادها، كما يمكن تطبيق منهج تحليل المضمون على الرسائل المتبادلة بينها، خلال شبكات الاتصال داخل المنظمة التي ينتمي إليها، كما يمكن تطبيق المنهج التاريخي على سجلات المنظمة وتقاريرها والمعلومات المختزنة عليها، وللتعرف على إمكانية وجود الأسباب والظروف التي أدت إلى ظهور الصراع.
2. تصميم برامج العلاقات العامة في مواجهة الصراعات الكامنة، والتي تعتمد على ثلاثة أبعاد أساسية هي[1]:

- التعبير بأمانة من مصالح الجماعات المتصارعة تصارعاً واقعياً ومحتملاً.
- التعبير عن مصالح المنظمة التي تنتمي إليها العلاقات العامة.
- التعبير عن مصالح المجتمع الذي يجمع المنظمة وجماعاتها، داخل إطار من المصالح المشتركة للأطراف الثلاثة.

3. تصميم وصياغة الرسائل الإقناعية التي تترجم الأهداف المشتركة، والتعليم على الأساليب الإقناعية المناسبة، مثل الإعلام والدعاية والتعليم والتثقيف، مع مراعاة فنون الإقناع الرئيسية، وهي:

- التأثير على الصور الذهنية عند جماعات العمل بصفة عامة والجماعات المتصارعة بصفة خاصة.

---

[1] - محمد البادئ ، العلاقات العامة ووظائف الإدارة العليا، مرجع سابق، ص154 وما بعدها.

- التأثير على الاتجاهات النفسية والمشاعر العاطفية.
- التأثير على أنماط السلوك غير المقبولة، وتدعيم أنماط السلوك المقبولة.
- تغير الآثار السلبية للظروف الداعية للصراع بالإقناع المضاد.

4. انتقاء الوسائل والقنوات الاتصالية المناسبة للرسائل الإقناعية، وقد تكون هناك وسيلة أو أكثر من الوسائل التالية هي الأكثر مناسبة لنقل الرسالة الإقناعية:
   - الوسيلة الشفهية أو الوسيلة الكتابية.
   - الوسيلة اللفظية أو الوسيلة غير اللفظية.
   - الوسيلة المباشرة أو الوسيلة غير المباشرة.

والواقع، أن لكل وسيلة إمكاناتها الفنية وطبيعة تأثيرها وحدودها واتجاهات الأفراد حولها، ويتم المفاضلة فيما بينهما، بما يتناسب مع طبيعة القائم بالإقناع وطبيعة الوسائل المستخدمة وطبيعة الجماعات المستهدفة وطبيعة الظروف المحيطة بعملية الإقناع ذاتها.

5. تقوم العلاقات العامة بإجراء تقويم مستمر لكافة النتائج التي تتحقق أولاً بأول، والتي يسفر عنها برنامج إدارة الصراع، وإدخال التعديلات اللازمة، بما يحقق الهدف النهائي للبرنامج (تجنب الصراع / إثارة الصراع).

وبهذا، فإنه يمكن للعلاقات العامة- من خلال هذه المجالات_ أن تقدم أسلوباً مخططاً ومتكاملاً يقوم على الإقناع، ويستند إلى منهجية عملية متصلة ومستمرة، بعيداً عن الاجتهادات ومحاولات التجربة والخطأ.

وأخيراً، فإن العلاقات العامة تنظر إلى الصراع على أنه ظاهرة واقعية، لها أسبابها، ومستوياتها، وتعطى لكل حالة ما يناسبها داخل إطار خطة متكاملة تقوم على برامج وقائية وعلاجية متواصلة، وبالتالي لا تقف مترددة بين الإحجام والإقدام كما هو الحال بالنسبة للأساليب التقليدية لإدارة الصراع، حيث يمكن أن يزيد التردد في مواجهة الصراع من صعوبة بل وتعقيد الموقف موضع الصراع، وهنا فإن العلاقات العامة تقدم نفسها على أنها إحدى الأساليب العلمية التي يمكن أن تدعم الأساليب التقليدية لإدارة الصراع، بل وتزيد من درجة فعاليتها.

المبحث الرابع

التوجيه في إدارة العلاقات العامة

إن الوظيفة الأولى للمدير أن يوجه جهود الآخرين ولا يمكن الهروب منها، في حين أنه يمكن له الهروب من بعض مسؤولياته في التخطيط أو التنظيم، ولكن لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولياته في توجيه جهود الناس تحت إشرافه، إن كفاءته الإدارية تتوقف إلى حد كبير على مدى مهارته في التوجيه.

فالتوجيه يعني توفير الإرشاد الذي يحتاج إليه الفرد لكي يمارس مسؤولياته في العمل[1]. ويمثل الاتصال- أيضاً- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم عن كيفية أداء الأعمال، بإصدار التعليمات والشرح والوصف، وضرب الأمثلة، ورفع الحالة المعنوية للمرؤوسين، والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الأعمال، ويمثل التوجيه النشاط الرئيسي للقائد الإداري وعمله اليومي، والتوجيه الإداري بصفة عامة هو العمل الدءوب أثناء التنفيذ لمواجهة أية مشكلات، ولتحقيق الكفاءة المستمرة، ولا يتم التوجيه الإداري إلا باتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف. لذلك فإن القرار الإداري تتوقف كفاءته على طريقة صناعته، وليس على سلطة اتخاذه، ومن ثم فإن جوهر النجاح هو صنع القرار الرشيد، وليس الاهتمام بالسلطات التي لها حق اتخاذ القرار[2].

وظيفة التوجيه الإداري[3]:

1. التعريف بالفلسفة العامة والسياسات والقواعد التي تسير عليها المنشأة والإدارة التي يعمل بها الفرد.
2. تدريب الفرد للوصول إلى أقصى كفاءة في أداء عمله الحالي، كذلك إعداده للترقي إلى وظائف أعلى.
3. إصدار تعليمات محددة لإرشاد الفرد في أداء عمله اليومي، ومن المعتقد أنه يزيد إصدار التعليمات للمستوى الأدنى في التنظيم.

عملية إصدار التعليمات:

---

[1] - السيد عليوه، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1987م)،ص139.

[2] - محمد سيد محمد، مرجع سابق، ص ص55-76.

[3] - علي السلمي، أساسيات الإدارة، (القاهرة: جامعة القاهرة، 1992م)، ص9.

وتتم عملية إصدار التعليمات المرشدة للعمل عن طريق القيادة، الحوافز، الاتصال.

1. **القيادة:** وهي القدرة على الإقناع والتأثير على الآخرين بدون استخدام الصلاحيات الرسمية من أجل تحقيق الأهداف، وتتطلب القيادة الحصول على السلطة، والسلطة هي القدرة على جعل الإنسان يفكر بالطريقة التي يرغبها القائد، أما النفوذ فهو القدرة على مساعدة الإنسان في التفكير بالطريقة التي يرغب فيها القائد. وبشكل عام فإن السلطة قهرية أو جهرية، في حين أن النفوذ يستخدم الضغط والتأثير. وكل من الطريقتين هي من وسائل لإنجاز الأعمال. ولكن لا يمكن القول أن إحدى الطريقتين جيدة والأخرى سيئة، وذلك للأسباب التالية[1]:

- أن أيا من النمطين قد لا يتلاءم معك كمدير.
- أن أيا من النمطين قد لا يتناسب مع الأفراد الذين تشرف عليهم، فقد يكونون من العاملين الجدد الذين يحتاجون إلى يد قوية تقودهم، أو قد يكونون من ذوي الخبرة، لا يقبلون التسلط.
- أن أيا من النمطين قد لا يتناسب مع الموقف.

لماذا نقوم بالتوجيه:

2. جذب ذوي الأداء الفائق والاحتفاظ بهم.
3. تحديث مهارات ومعرفة العاملين.
4. حفظ التنوع في التفكير وفي أنماطه.
5. تطوير وبناء موهبة القدرة على القيادة.
6. المحافظة على الذاكرة التأسيسية.
7. خلق الشمولية.
8. بناء خط تتابعي.
9. تعزيز بيئة تعاونية.

---

[1] - إبراهيم عبد المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية، مرجع سابق، ص65.

10. تسهيل الانتقال إلى المهام وتكليفات جديدة.
11. تقوية الميزة التنافسية للمؤسسة[1].

الصفات الرئيسة للقائد الفذ:

الثقة بالنفس- القدرة على توضيح الرؤية- الإيمان برؤيته- الذكاء- الإبداع- القدرة على التغيير- التفكير الجيد...إلخ.

لهذا تعددت النظريات التي تحدثت عن القيادة، إلا أنه هناك عوامل تؤثر في اختيار النمط القيادي مثل:

1. شخصية القائد.
2. شخصية التابعين.
3. الموقف.
4. البيئة.

إذا كيف يمكن للقائد كسب ثقة مرؤوسيه؟

1. إظهار الاحترام لهم، وعدم استخدام أسلوب التعالي.
2. يجب التركيز على المشكلة، وليس على الشخص.
3. دعم التعليمات بالتحفيز والكلمة الطيبة.
4. الإنصات الجيد للمشاكل والاقتراحات التي يعرضها الموظفون.
5. مشاركة العاملين في اتخاذ بعض القرارات.
6. المشاركة الاجتماعية[2].

الحوافز والتوجيه:

يقصد بالحوافز هو جعل الآخرين يتصرفون بطريقة ما من أجل زيادة الإنجاز والتقليل من الأخطاء من أجل تحقيق أهداف معينة.

---

[1] - مجلة جسر المعلومات، التوجيه ، العدد 65، (الكويت: ديوان الخدمة المدنية، مايو2001م)، ص14.

[2] - للمزيد راجع :
- فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مرجع سابق.ص174 وما بعدها.

أهمية التحفيز:

- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية من حيث الكم والنوع.
- يدعم قدرات العاملين وطاقاتهم.
- ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة.
- حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين.

ومن المعروف أن سلوك الفرد يتحدد بناءً على حاجاته ورغباته، لذلك فإن تفهم حاجات الأفراد العاملين، يساعد على عملية خلق الحوافز التي تساعد على إشباع حاجاته، ومن أهم النظريات التي تتحدث عن ذلك كالآتي:

1-نظرية سلم الحاجات:

إن فهم الحاجات والأدوار التي تلعبها تمثل جانباً مهماً في وضع نظام فعال للحوافز باعتبار أن هذه الحاجات تشكل دافعاً قوياً للنشاط الإنساني، فالحاجات تولد نوعاً من التوتر يدفع الفرد إلى إحداث سلوك معين للتخفيف من حدة هذا التوتر، وتهدف التصرفات السلوكية إلى إشباع الحاجات الإنسانية.

والحاجات متجددة، فعند إشباع حاجة تظهر حاجات ورغبات جديدة لدى الإنسان ويتعين عليه إشباعها. ومن واجب الإدارة أن تلم بطبيعة حاجات ودوافع سلوك الأفراد العاملين، فالمدير الناجح يلزمه معلومات عن الطبيعة البشرية وعن أسباب تصرفات الأفراد ودوافعهم، حتى يتمكن من أن يتخذ القرارات بشأن تحفيز العاملين[1].

فالحافز مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب، أو هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل ويشبع رغبات الأفراد الذين يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل، والحوافز قد تكون إيجابية أو سلبية وقد تكون مادية أو معنوية[2].

---

[1] - سنان الموسوي،إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، (عمان: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004م)،234.

[2] - علي محمد ربايعة، 2003إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003م)،ص132.

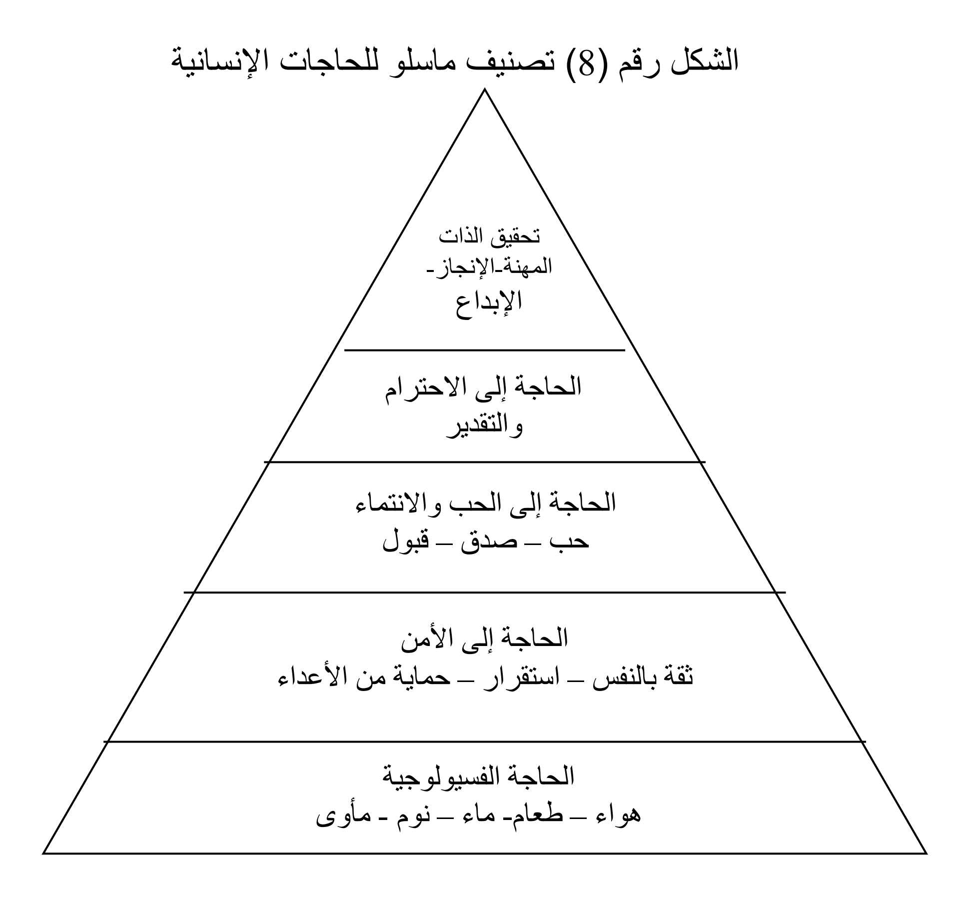
أما **الدافع** فهي أشياء كامنة في النفس البشرية، أو قوة داخلية محركة تنبع من داخل الفرد وتؤدي إلى تصرف أو سلوك يتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف تمثل حاجات يطمح الإنسان إلى إشباعها[1].

تعتبر نظرية الحاجات التي وضعت من قبل إبراهام ماسلو(Abraham Maslow) من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة. وتقوم هذه النظرية على مبدأين أساسين:

1. أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد.
2. إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.
3. لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يوضح الشكل رقم (8) الآتي:

[1] - سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مرجع سابق، ص236.

الشكل رقم (8) تصنيف ماسلو للحاجات الإنسانية



1) الحاجات الجسمية (الفسيولوجية) : وهي الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراريته على قيد الحياة كالطعام والماء والجنس والهواء. وهي تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.ويمكن إشباعها عن طريق الراتب الشهري.

2) الحاجة إلى الأمن : وهي تتضمن حاجات الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، كذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية. تشبع عن طريق عقد العمل والأمان الوظيفي.

3) الحاجة الاجتماعية (الحاجة إلى الانتماء): تنبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعياً بطبيعته ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها. وتشمل

حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية. وتشبع عن طريق الزيارات العائلية والاجتماعات غير الرسمية والرحلات.

4) حاجات التقدير واحترام الذات: هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية والمركز واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا. وتشبع عن طريق فتح المجال للنمو الوظيفي.

5) حاجات تحقيق الذات : يشير ماسلو إلى مفهوم هذه الحاجات بأنها حاجة الفرد إلى أن يكون ماهراً قادراً على الوصول إليها بناءً على القدرات والكفاءات التي يملكها. فإذا كان الفرد يظن بأنه يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً فإنه يجب أن يعطي مثل هذه الفرصة، وإشباع هذه الحاجات برأي ماسلو يعتبر أقصى ما يصبو إليه الفرد، ويأتي ذلك بعد إشباع الحاجات السابقة كلها.التي يمكن إشباعها من خلال الحصول على الترقية والترفع الوظيفي نتيجة الأعمال المتميزة[1].

2-نظرية العاملين لهيرزبيرغ:

لقد قام فريدريك هيرزبيرغ (Frederick Herzberg) بدراسة ميدانية على مجموعة من المديرين من المهندسين والمحاسبين وذلك عن الرضا الوظيفي كمحرك لسلوك الأفراد واندفاعهم للعمل ونشرت نتائجها في كتابه.(The Motivation to work) [2] وقد تمخضت النظرية في بنائها الفكري عن وجود عاملين يحددان مصدر الرضا لدى الفرد هما:

- العوامل الوقائية: وهي العوامل التي ترتبط ببيئة الوظيفة، والتي تحول دون تحقق عدم الرضا لدى الأفراد، فهي تحجب مشاعر عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاتها. وتتمثل هذه العوامل بظروف العمل، والرواتب والأجور، وسياسات المنظمة، والعلاقة بالمشرفين والرؤساء والأمن الوظيفي، والمكانة

[1] - صالح أبو إصبع ، العلاقات العامة والاتصال الإنساني،(عمان: دار الشروق، 2009م)،ص ص144-145.

[2] - خليل الشماع، وخضير حمودة، نظرية المنظمة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000م)، ص155.

الاجتماعية. وهي تعد ذات أثر في منع الدوافع السلبية في العمل، ويمكن اعتبارها بمثابة صمام أمان في هذا الخصوص.

- العوامل الدافعة: وهي العوامل التي يشعر الفرد من خلال إشباعها بدرجة كبيرة من الرضا، لأنها تسهم في زيادة اندفاعه نحو العمل. وهي تتمثل بعوامل التقدم، والترقية، والمسؤولية، والتقدير، والشعور بالإنجاز والاحترام، أي أنها تعبر عن محتوى وطبيعة الوظيفة نفسها. ومن شأن هذه العوامل أن تسهم في تحقيق الرضا لدى الأفراد[1].

التوجيه والاتصال:

تتعدد وسائل الاتصال التي تستخدمها الإدارة منها[2]:

أ- الوسائل غير الشفهية: قرارات- مذكرات- خطابات.

ب- الوسائل الشفهية: محادثة شخصية مع شخص أو أكثر في لقاء مباشر.

ت- الوسائل الرمزية: الإيحاءات- الإيماءات باليد أو بالرأس- أشارة العين.

بالإضافة إلى الوسائل الأخرى التي تستخدمها العلاقات العامة كالجرائد- المجلات- الأفلام- الملصقات...إلخ.

فهناك صلة بين كافة العمليات الإدارية وبين الاتصال، وترجع أهميته في العمل الإداري إلى اعتباره أساساً لتوجيه السلوك الإنساني، ومن ثم عاملاً حاسماً في تقرير مستوى كفاءة القرارات الإدارية[3]. لذا تعد شبكة الاتصال الجيدة عاملاً مهماً في نجاح العمل الإداري. وأن الاتصال في المؤسسة أيا كانت طبيعتها أو حجمها هو الوسيلة الفعالة التي تمكن الرئيس من الإشراف الجيد على مرؤوسيه. وبذلك يمكنه أن يتعرف على النشاط ومدى الفاعلية داخل المؤسسة. ويترتب على ذلك تنفيذ الخطط وإجراء التعديلات والتوقيت الصحيح للإنتاج.

وعند الاتصال في الإدارة يجب مراعاة النقاط التالية[4]:

---

[1] - Trewatha,R. and Neport. M. Management .Plane. Texs :Business Publication Inc.,1982.p.361.

[2]- أحمد أبو السعيد، وزهير عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين،(غزة: مكتبة الجزيرة ، 2009م)، ص209 وما بعدها.

[3] - أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، ط3، (القاهرة: دار المعارف، 1974)،ص77.

[4] - سيد محمود هواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، ط5،(القاهرة: مكتبة عين شمس، 1973م)،ص77-78.

1. تكيف المعلومات على أساس الشخص المستقبل للمعلومات، وليس كما يراها المرسل.
2. إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المستقبل من فهمها واستيعابها.
3. يجب على المرسل مراعاة رد الفعل لدى المستقبل وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة ويتم ذلك بأية طريقة مثل: ملاحظة تصرفاته التالية أو مجرد سماع يعير عنه.
4. إذا كان هدف الاتصال تغيير اتجاهات المستقبل فيجب أن نتذكر أن الاتجاهات يصعب تغييرها بقوة المناقشة، ويحسن تغييرها بطرق غير مباشرة.
5. يجب أن تحتوي الرسالة معلومات جديدة بالنسبة للمستقبل، وإلا كانت مجرد ضوضاء، لا فائدة منها.
6. يجب ألا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي، فلا يجوز للمدير العام مثلاً أن يعطي تعليمات إلى موظفي الحسابات، ,وإنما توجيه التعليمات إلى مدير الحسابات الذي يقوم بتوجيهها بدوره إلى موظفيه.
7. يجب أن تكون الرسالة واضحة ولا تقبل التأويل أو التفسير المختلف.

ومن الأمور التي تساعد في شرح في إيضاح مضمون الاتصال ما يلي[1]:

- شرح المعلومات غير المعروفة بمقارنتها بالمعلومات المعروفة.
- تجنب التعبيرات والمصطلحات الفنية في حالة توجيه الرسالة لرجل عادي.
- التأكد من أن المرسل يعرف ما سيقوله بالضبط قبل البدء في الاتصال.
- تكرار المعلومات الهامة بطرق مختلفة ومحاولة الإيضاح باستخدام الأمثلة.
- إنهاء الحديث بتلخيص للنقاط الرئيسة.

[1] - سيد محمود هواري، المرجع نفسه، ص79.

ومن العقبات التي تحد من عملية الاتصال[1]:

أ-اهتمام بعض الأفراد بالمسائل الشخصية التي تعتبر عقبة في إيصال المعلومات المتعلقة بالعمل.

ب-ميل بعض الأفراد إلى معارضة التغيير وعدم تقبله بسهولة .

ج-إن الشخص غير المدرب غالباً ما يتحدث دون أن يناقش.

د-ميل الإنسان بطبيعته إلى عدم الإباحة بشعوره أو أسراره أو أهدافه الحقيقية لأسباب اجتماعية أو نفسية أو خلقية.

ومن الأهمية بمكان أن تتم عملية الاتصال في اتجاهين، من أعلى إلى أسفل لنقل التعليمات والقرارات والتوجيهات من الإدارة العليات إلى المنفذين في المستويات المختلفة، ومن أسفل إلى أعلى لنقل الآراء والمقترحات والشكاوي والمعلومات إلى المستويات الإدارية العليا[2].

1- إبراهيم المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية، ص66.

2 - على السلمي وآخرون، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص295.

المبحث الخامس

الرقابة في إدارة العلاقات العامة

مفهوم الرقابة:

الرقابة: هي مجموعة من الأساليب والإجراءات التي يستخدمها المسؤولون للتأكد

من أن ما تم إنجازه مطابق لما يجب أن يكون عليه محققاً للهدف، أي[1]:

- أن يكون هناك هدف مخطط له.
- أن يكون هناك أداء مخطط.
- أن يكون هناك أداء يستحق عن التنفيذ.
- أن يتم تقييم الأداء ين.
- يتم تصحيح أي تجاوز أو انحراف بالسرعة المناسبة.
- التأكد أن الهدف قد تحقق.

ويرى (هنري فابول) أن الرقابة هي مطابقة التنفيذ مع الخطة والقرارات الصادرة,وأنه من الضروري أن تشمل الرقابة الأموال، والموارد والآلات، والجودة، والوقت، كما يرى (جيمس منزيس بلاك) أن الرقابة معناها التفاهم. أما (د.أحمد رشيد) فيقول أن مفهوم الرقابة الحديثة يعتمد على الاتصال الفعال ذي الاتجاهين من قمة الهرم الإداري إلى قاعدته، ومن قاعدته إلى القمة، بمعنى أن تبادل المعلومات تسبب أثاراً متبادلة على سلوك طرفي الاتصال، وبانسياب المعلومات والبيانات من مراكز اتخاذ القرارات- أي من الإدارة العليا- إلى نقاط التنفيذ- أي إدارة الأقسام- عبر قنوات الاتصال، ثم العودة ثانية بمعلومات جديدة من الأفراد المنفذين لتغذية مراكز اتخاذ القرارات بالحقائق حيث يتم تحليلها وتفسيرها، استعداداً لاتخاذ قرارات جديدة حسب مقتضى الحال[2].

وهكذا تكون عملية دائرية من مراكز اتخاذ القرارات ونقاط التصرف.فتتم الرقابة عن طريق ارتداد المعلومات.

---

[1] - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، مرجع سابق، ص222.

[2] - إبراهيم عبد الله المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية، مرجع سابق، ص67.

إن هذا الأخذ والعطاء وتبادل المعلومات وإيصالها عبر قنوات الاتصال بأحدث الوسائل والتقارير التي تستعمل في الاتصالات، يعتبر جوهر التغذية العكسية، التي تفيد في اتخاذ القرارات، والتي تؤدي ليس لإنجاز الأعمال بشكل دقيق وبسرعة فائقة فحسب، بل وإلى تعديل الانحرافات وتصحيح الأخطاء بشكل مستمر[1].

لذا الإدارة تحتاج إلى تقييم النتائج للتأكد من أنها هي المقصودة والمرغوبة، فعملية التقييم هي استكمال للرقابة وامتداد لها.وهذا التقييم يأتي عن طريق تحديد واضح للمعايير التي سيتم بمقتضاها قياس كفاءة الأداء. ويتم ذلك إما عن طريق ملاحظات المدير الشخصية للتنفيذ في حينه، أو عن طريق التقارير التي ترفع إليه أثناء وبعد التنفيذ. ويفصل أن تكون الرقابة أثناء وبعد التنفيذ، حتى يتم الكشف عن الانحرافات في حينها وقبل أن تستفحل. ويمكن للمدير من تقييم الأداء على ضوء المقارنة بين مستوى ومضمون الأداء م جهة، والمعايير التي تعكس المطلوب تحقيقه من جهة أخرى. وبذلك يكون قد توصل إلى إجابة على السؤال الهام وهو :

- هل تم العمل حسب المطلوب؟

وفي حالة ما تكون الإجابة بالنفي يكون هناك انحراف يتطلب تدخل الإدارة لتصحيحية ومحاولة منع حدوثه مستقبلاً. وبهذا يكتمل خطوات الرقابة وتحقق أهدافها[2].

أنواع الرقابة وأساليبها:

إن الهدف الرئيس من الرقابة كما أوضحنا سابقاً، هي الكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها. وتعتمد هذه المهمة اعتماداً كبيراً على كيفية قياس الأداء والتي بدورها تحدد نوع الرقابة وأسلوبها. ويصنف البعض **أساليب الرقابة** بالآتي[3]:

1- الإشراف. 2- المتابعة. 3- التحريات. 4- التفتيش. 5- التقرير.

في حين يختصرها البعض في الآتي[4]:

1- الملاحظة الشخصية. 2- تقارير الأداء.

[1] - أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، مرجع سابق، ص246.
[2] - على السلمي وآخرون، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص310
[3] - السيد عليوة، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، مرجع سابق، ص181.
[4] - علي السلمي وآخرون، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص312.

وتتطلب الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية، ذهاب المدير إلى موقع التنفيذ ليقوم بالإطلاع بنفسه على سير العمل ونتائج التنفيذ وتقييم الأداء والكشف عن الانحرافات بغرض تصحيحها.

أما الرقابة عن طريق تقارير الأداء، فعن طريقها يتعرف المدير على مستوى وكفاءة التنفيذ. وبمقارنة هذا المستوى بالمعيار الذي يحدد الأداء المطلوب يتمكن المدير من إتمام وظيفة الرقابة بتحديد الانحرافات ونقاط الضعف وتصحيحها. ويفضل المديرون بالطبع التقارير المكتوبة حتى بالنسبة للموضوعات التي سبق وأن تلقوا فيها تقارير شفهية، نسبة لأهمية تلك التقارير التي تثبت الحقائق. ويمكن الرجوع إليها وقت الحاجة[1].

طبقاً لما سبق يمكن أن نوضح **أنواع الرقابة** في الآتي[2]:

1- الرقابة المسبقة:

وهي التي تسبق التنفيذ، أي قبل حدوث الانحرافات عن المعايير الموضوعة، فتسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية قبل حدوثها.

2- الرقابة المتزامنة:

وهي التي تكشف عن أي انحرافات في الأداء أثناء الأداء والنشاطات.

3- الرقابة اللاحقة:

وتأخذ الخطوات الآتية:

أ- قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ وتحديد الانحرافات.

ب- تصحيح الانحرافات.

ت- تعديل الأداء الحالي وإيجاد الخطوات العلاجية للأداء في اتجاه المستقبل.

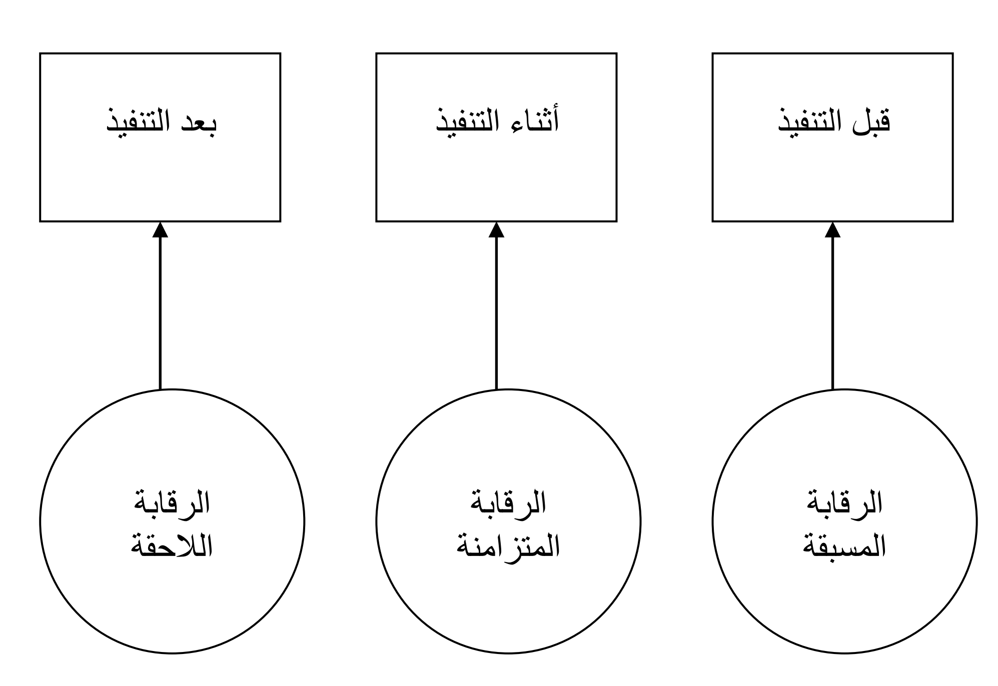
[1] - إبراهيم عبد الله المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية، مرجع سابق، ص69.
[2] - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص406.

أنظر الشكل رقم (10)

ممارسة المدير الرقابة تتم من خلال الخطوات الآتية:

1. تحديد معايير نمطية للإنجاز.
2. قياس الأداء ومقارنته بالمعايير.
3. تفسير النتائج وتصحيح الانحرافات إن وجدت.

الشكل رقم (10) أنواع الرقابة



الفصل الثالث

إدارة العلاقات العامة واتخاذ القرارات

المبحث الأول : أساليب إدارة العلاقات العامة.
المبحث الثاني : عملية اتخاذ القرارات.
المبحث الثالث : اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
المبحث الثالث : الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة.

المبحث الأول

أساليب إدارة العلاقات العامة

من الصعب رسم نظام معين لإدارة العلاقات العامة في منظمة من المنظمات فهي تختلف حسب عوامل كثيرة ففي حالة صغر حجم المنظمة مثلاً يقوم المدير بنفسه أو بواسطة معاون له من العاملين في المنظمة بأعمال العلاقات العامة حسب مدى فهم القائمين بالإدارة فيها لأعمال العلاقات العامة من جهة، ومن ثم البناء التنظيمي لإدارة العلاقات العامة من جهة أخرى.

أنماطاً مختلفة لتنظيم وظيفة العلاقات العامة **هي:**

1. يقوم بها وحدة خاصة.
2. يقوم بها شخص أو قسم متفرغ لها.
3. يقوم بها شخص غير متفرغ من مستوى مدير (مكتب).
4. يقوم بها شخص غير متفرغ من مستوى بسيط أو رئيس قسم.
5. جميع الموظفين في المنظمة مسئولين عن العلاقات العامة.
6. ليس لها قسم ولا إدارة ولا يقوم بها أحد.

ويشير الهيكل التنظيمي إلى البناء التنظيمي العام وأسلوب تقسيمه قطاعياً ومستويات تقسيمه رأسياً. وتختلف المستويات التنظيمية في الهيكل العام للنظام الإداري؛ فحيث نجد في بعض النظم تداخلاً أو تباعداً بين المستويات التنظيمية. يمكن أن نتصور التقسيمات الرأسية الأساسية الآتية في أغلب النظم الإدارية في العالم الحديث وهي:

- المستوى الرئاسي.
- مستوى القرار التخطيطي.
- مستوى القرار الإجرائي.
- مستوى القرار التنفيذي.

- مستوى التنفيذ.

هذا ويمكن تصور انقسام كل من المستويات السابقة إلى مستويات فرعية داخلية بحسب نطاق الإشراف المناسب وطبيعة النشاط.

خطوات إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة[1]:

ويمر إعداد الهيكل التنظيمي لإدارة العلاقات العامة بمجموعة خطوات كما في الآتي:

1. تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة:

ويجب تحديد الأهداف والأنشطة المباشرة وتحليلها بدقة للتأكد من الوظائف المطلوب القيام بها لتحقيق تلك الأهداف.

2. تحديد الأنشطة المساعدة:

وهذه هي الأعمال المطلوبة لخدمة أو دعم الوظائف الأساسية وتشمل هذه الأعمال تدبير الموارد اللازمة وتوفير وتدريب وشراء المعدات والآلات وغيرها من الأعمال المساعدة في أداء الوظائف الأساسية.

3. تجميع أو تجزئة الأنشطة:

والخطوة التالية هي تجميع الأنشطة أو تجزئتها، كلما كان هذا أو ذاك ممكناً ويتم التجميع، أو التجزئة على أساس حجم العمليات المتوقعة... فإذا كان حجم العمليات المتوقع كبيراً إلى حد يتطلب كل وقت العمل الذي يبذله شخصان، فلابد من تعيين شخصين لأداء هذا العمل، أما إذا كان حجم العمل المتوقع قليلاً فإنه يجب في هذه الحالة تجميعه مع عمليات أخرى مشابهة.

4. خلق التقسيمات التنظيمية:

وبمجرد تحديد المراكز المختلفة للعمل يجب تجميعها في تقسيمات أو وحدات تنظيمية وهذه تسمى: أقساماً أو إدارات أو قطاعات أو مكاتب أو وحدات وعادة، تقسم إدارة العلاقات العامة تبعاً لواحد من التقسيمات التالية[2]:

---

[1] - علي السلمي، تطوير الفكر التنظيمي، (القاهرة: مكتبة غريب، د ت)، ص332-333.

[2] - للمزيد :

-علي عجوة ، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، 44-45.

- محمد العزازي أحمد أبو إدريس، العلاقات العامة المعاصرة وفاعلية الإدارة، (الزقازيق: المكتبة العلمية، 1998م)،ص 56-57.

أولاً: الأسلوب الاتصالي العام :

وتوزع مسئوليات الأقسام في هذا الأسلوب على أساس وسائل الاتصال الجماهيرية التي توجه رسائلها إلى الجمهور العام. فيكون هناك قسم للصحافة يتولى صياغة البيانات الصحفية وتوزيعها, وتنظيم المؤتمرات الصحفية, ورعاية العلاقات بالصحفيين, بالإضافة إلى إصدار صحيفة المؤسسة,ويخصص قسم آخر للإذاعة والتلفزيون , وثالث للإنتاج السينمائي, ورابع للندوات, وخامس لإنتاج المطبوعات والنشرات. وفى بعض إدارات العلاقات العامة يخصص قسم مستقل للتخطيط الإعلامي. بينما يقوم بهذه الوظيفة في بعض الإدارات الأخرى مدير العلاقات العامة بمساعدة رؤساء الأقسام, ومن الواضح أن هذا التقسيم يعتمد على الوسيلة الإعلامية, ولذلك يسمى أحيانا بالأسلوب الإعلامي أو الوظيفي.

ثانياً: الأسلوب الاتصالي النوعي:

وفى هذا الأسلوب يتم توزيع العمل على الأقسام على أساس الجماهير النوعية للبنك على سبيل المثال: فقسم للاتصال بالمساهمين, وثان بالعملاء, وثالث للمودعين, ورابع بالشركات, أو غير ذلك من الأقسام حسب طبيعة نشاط البنك وعلاقاته.

ويكون كل قسم مسئولا عن رعاية علاقات المؤسسة بكل قطاع من هذه القطاعات, سواء كان ذلك باستخدام وسائل الاتصال المباشر, أو بالاستعانة بالوسائل الجماهيرية.

ويسمى هذا الأسلوب أحيانا بالأسلوب الاتصالي, ولما كان الإعلام شكلا من أشكال الاتصال وفنا من فنونه فان هذه التسمية تصبح تسمية شاملة غير معبرة عن طبيعة التقسيم.

ثالثاً: الأسلوب الاتصالي المزدوج:

ويعتمد هذا الأسلوب على تخصيص بعض أقسام الإدارة للاتصال بقطاعات الجماهير المؤثرة على المؤسسة بشكل مباشر, بالإضافة إلى بعض الأقسام الإعلامية التي تقوم بإنتاج مواد الاتصال لخدمة الجمهور العام والجماهير النوعية كذاك,وليس هناك تفضيل مطلق لأي من هذه الأساليب الثلاثة, فالأسلوب الأمثل هو ما اتفق مع حاجات البنك وأهدافه وإمكاناته التي يستعين بها على تحقيق هذه الأهداف.

والى جانب أقسام البحوث والإعلام تخصص بعض الإدارات قسما للنشاط الداخلي , كإعداد الحفلات, والرحلات, والمعارض, وتوزيع الهدايا في المناسبات العامة والخاصة وتنظيم المسابقات الرياضية, وغير ذلك من الأنشطة التي تهدف إلى الترفيه عن العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم, وتبدى بعض الإدارات اهتماما كبيرا بالمجتمع المحلى والهيئات التشريعية والتنفيذية في هذا المجتمع, فتجعل للشئون العامة قسما أو أكثر أقسام إداراتها, وأحيانا تصبح هذه الوظيفة هي المسئولية الأولى للإدارة [1].

رابعا :المركزية واللامركزية في إدارة العلاقات العامة:

تأخذ بعض المؤسسات بالنمط المركزي لإدارة العالقات العامة، حيث تتركز أقسام الإدارة والمعدات والأدوات التي يطلبها العمل الفني بها في المقر.

وقد يوجد في كل فرع مسئول علاقات عامة يستمد صلاحياته من الإدارة المركزية وتصدر إليه التعليمات والتوجيهات التي تحكم أسلوب ممارسته للعمل بما يتفق والسياسة العامة التي يضعها المسئولون في المقر الرئيسي. ولا يوجد ممثل للعلاقات العامة في الفروع وهو في اغلب الأحوال ولكن هذا لا ينفى قيام الفرع ومعاونيه بهذه المسئولية حسب درجة اقتناعهم بهذه الوظيفة واستعدادهم لممارستها .

وهناك عدد قليل من المؤسسات التي تخصص فروعا لإدارة العلاقات العامة في الفروع الرئيسية لمؤسسة، وتسمح لها بممارسة هذه الوظيفة طبقا للظروف البيئية الموجودة فيها ودون تقيد بأسلوب الممارسة في المقر الرئيسي.

وإن كان هذا لا ينفى وضع الأهداف العامة للمؤسسة في اعتبار كافة الممارسين في كل الفروع .كما توجد للمؤسسات الكبيرة فروع خارج الدولة في بعض بلدان العالم الصديقة للدولة. وتدار العلاقات العامة في هذه المؤسسات وفى غيرها من بنوك الدول الأخرى في خارج بلادها على أساس لا مركزي، شأنها في ذلك شأن الإدارة العامة لفرع المؤسسة والتي تختار ما يناسبها من ممارسات في ضوء السياسة العامة للمؤسسة التي تمثلها[2].

---

[1] - للمزيد:

- حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة : المبادئ والتطبيق ، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1973م)،ص ص72-76.

- إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام، مرجع سابق، ص ص 78-88.

[2] - محمد العزازي أحمد أبو إدريس، مرجع سابق، ص ص 60-63.

ولما كانت هناك بعض الوظائف التي تتطلب جهداً اكبر من كل فرع على حدة, و تحتاج في نفس الوقت إلى قدر من المرونة لملاءمة الظروف المتباينة لكل فرع, فقد بدأت المؤسسات في الجمع بين الأسلوب المركزي واللامركزي للتمتع بمزايا كل منهما.

وفى ظل هذا الأسلوب تشترك الفروع في الخطة العامة . ويحدد كل فرع واجباته الخاصة في إطار هذه الخطة مستفيدا من الإمكانات الفنية المتاحة لإدارة العلاقات العامة في المقر الرئيسي.

وإلى جانب أقسام البحوث والإعلام تخصص بعض الإدارات قسماً للنشاط الداخلي، كإعداد الحفلات، والرحلات، والمعارض، وتوزيع الهدايا في المناسبات العامة والخاصة وتنظيم المسابقات الرياضية، والثقافية، وغير ذلك من الأنشطة التي تهدف إلى الترفيه عن العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، وتبدي بعض الإدارات اهتماماً كبيراً بالمجتمع المحلي والهيئات التشريعية والتنفيذية القائمة في هذا المجتمع، فتجعل للشئون العامة قسماً أو أكثر من أقسام إدارتها، وأحيانا تصبح هذه الوظيفة هي المسئولية الأولى للإدارات، بل إن بعض المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية تجعل إدارة العلاقات العامة بها قسما في إدارة أكبر تسمى إدارة الشئون العامة، رغم أن هذه الوظيفة من صميم العلاقات العامة وركن أساسي من أركانها. وتحرص بعض إدارات العلاقات العامة على تخصيص قسم قائم بذاته للتنسيق بين أقسامها من ناحية، وبين إدارات المؤسسة التي تؤدي أعمالاً قريبة الصلة بها من ناحية أخرى. ففي بعض المؤسسات يكون قسم الإعلانات أحد الأقسام الرئيسية في إدارة العلاقات العامة، بينما تجعله بعض المؤسسات الأخرى إدارة قائمة بذاتها أو تضمه إلى إدارة المبيعات. كما أن طبيعة عمل بعض المؤسسات تجعل من الضروري أن يكون بها إدارة مستقلة للعلاقات الصناعية أو العلاقات الإنسانية، ومن هنا يصبح التنسيق بين هذه الإدارات والأقسام من المهام الرئيسية في أي مؤسسة. ورغم أن مسئولية التنسيق بين هذه الإدارات والأقسام غالباً ما تناط برؤسائها إلا أن بعض الإدارات تفضل تخصيص قسم مستقل لهذه المهمة في إدارة العلاقات العامة.

ولكي تؤدي أقسام العلاقات العامة الفنية وظائفها على أكمال وجه تخصص معظم الإدارات قسماً مستقلاً للشئون الإدارية والمالية، تكون مسئوليته الأساسية إمداد الأقسام الفنية بالمعدات والأدوات التي يتطلبها العمل الفني. ويتباين حجم هذا القسم من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لحجم إدارة العلاقات العامة، وإن كان من الواضح أنه من الأقسام الأساسية التي يصعب الاستغناء عنها.

تجميع تقسيمات:

عندما يتم تقسيم الإدارات والوحدات والأقسام، فإنها ترتب في هيكل تنظيمي بين مواقعها وعلاقاتها. وغالباً ما يأخذ الهيكل التنظيمي الشكل الهرمي، وهناك شكل تنظيمي آخر يعرف بالتنظيم الدائري، والذي تكون عينة الإدارات والأقسام بمثابة دائرة تلتف حول الرئيس وإلى جانب هذين الشكلين فهناك المصفوفة التنظيمية والتي تستخدم عندما تكون هناك مشروعات تستلزم وجود عدد من المدبرين والمتخصصين تربطهم بالمصفوفة علاقة المشروع الذي يقوم بتصميمه وتنفيذه.

ولكي يكون التنظيم علمياً سليماً، يجب أن يقوم على مجموعة من الأسس وهي أسس مرتبطة ببعضها، وتوجد بينها علاقة تأثر وتأثير، وسوف نناقش من هذه الأسس الهامة التخصص وتقسيم العمل ووحدة الهدف، وتسلسل خطوط السلطة، ووحدة الأوامر، وتحديد الاختصاصات، وتناسب السلطة والمسئولية، والمركزية واللامركزية وتفويض السلطة، ونطاق الإشراف، والتنسيق[1].

أسس تنظيم العمل في إدارة العلاقات العامة:

1. التخصص وتقسيم العمل:

يجب أن يؤدي كل فرد العمل الذي يتقنه، وذلك حتى يحصل منه على أحسن النتائج. فهو ينصرف إلى هذا العمل بالذات ويركز مجهوداته ويوجه جميع اهتماماته إليه. ويعتبر هذا الأساس أو المبدأ من أقدم مبادئ التنظيم جميعاً وهو يتناسب مع طبيعة الأشياء.

2. وحدة الهدف:

يعتبر الهدف هو الرباط النفسي الذي يربط الأفراد والجماعات والإدارات. ومن الضروري أن يقسم الهدف أو الأهداف الرئيسية إلى أهداف جزئية أو فرعية، ولكن لابد أن تكون بين هذه الأهداف وحدة حتى لا يحدث تناقض بين المصالح ويتعطل سير العمل[2].

---

[1] - علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص ص46-47.

[2] - محمد سيد محمد، اقتصاديات الإعلام: المؤسسة الصحفية،ط1، (القاهرة: مكتبة جمال الدين، 1979)،ص16

3. تسلسل خطوط السلطة:

وهذا الأساس يتطلب أن يعرف الشخص المفوض إليه السلطة مصدر هذا التفويض والحدود التي وقفت عندها سلطاته، وكذلك الشخص الذي يمكن الرجوع إليه في حالة وجود مشكلة تتجاوز حدود صلاحياته. إن وضوح تسلسل السلطة من أعلى إلى أدنى التنظيم يساعد بلا شك في عملية اتخاذ القرارات وكذلك في عملية الاتصالات، لأن كل فرد في التنظيم يعرف حدود صلاحياته، ويعرف بالتالي المصدر الذي يستقي منه هذه الصلاحيات، وكذلك المصدر الذي يملك صرحيات وسلطات أكثر في التسلسل الإداري.

والتسلسل الإداري من هذا المنطق يعني العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بدءاً من أعلى التنظيم إلى أسفله فالمدير العام يرتبط بنوابه بعلاقات محددة، وهؤلاء تربطهم بالمدراء العاملين تحتهم أيضاً علاقات محددة، وهكذا تستمر العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين حتى نصل إلى قاعدة التنظيم.

4. وحدة الأمر:

تبعاً لهذا المبدأ يتلقى المرؤوسون أوامرهم من رئيس أو مدير واحد. لأن ذلك يحدد المسئولية ويضمن التنسيق ويوحد المجهودات. أما لو كان المرؤوسون يأخذون الأوامر من رئيسين أو أكثر فإن ذلك يسبب ارتباكهم إذا تناقضت الأوامر فيختل التنفيذ[1].

5. تحديد الاختصاصات:

تقود الإدارة الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافها، وتضع كل مجموعة من الأنشطة في وظيفة معينة، تحدد لها اختصاصاتها بحيث يعرف الموظف الذي يؤديها حدود واجباته ومسئولياته وعلاقاته بالوظائف الأخرى. ويتضمن تحديد الاختصاصات: الواجبات الرئيسية للوظيفة وترتيب هذه الواجبات الإضافية أو تتابعها المرحلي والظروف التي تؤدي هذه الواجبات في إطارها، والواجبات الإضافية أو غير المتكررة والطارئة وحدود السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف[2].

---

[1] - علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص48.

[2] - المرجع السابق نفسه، ص17.

6. تناسب السلطة والمسئولية:

ويقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة لشغل وظيفة معينة وتتضمن السلطة حق إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة من المرؤوسين وحق اتخاذ القرارات في حدود معينة ملزمة للتنفيذ من جانب المرؤوسين. ويتضمن المفهوم الحديث للسلطة في الإدارة أنه في مقابل حق الرئيس في إعطاء الأوامر واتخاذ القرارات من الضروري وجود قبول المرؤوسين لهذا الحق حتى يكون للقرارات المتخذة فعاليتها[1].

7. المركزية واللامركزية:

تأخذ بعض المؤسسات بالأسلوب المركزي لإدارة العلاقات العامة حيث يتركز جميع العاملين بالإدارة في المقر الرئيسي وعنه تصدر جميع الأنشطة ومنه يتحرك بعض المتخصصين لممارسة بعض وظائفهم في فروع المؤسسة طبقاً للخطة الموضوعة. وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إهمال وظيفة العلاقات العامة في فروعها وتقصرها على المقر الرئيسي فقط، بينما يلجأ البعض الآخر إلى الأسلوب اللامركزي حيث يصبح لكل فرع من فروع المؤسسة إدارة علاقات عامة خاصة تمارس نشاطها من خلاله طبقاً لظروفها المتميزة، وفي حدود الإمكانات المتاحة لها.

واللامركزية هي فلسفة ووسيلة كفلسفة، فهي تشير إلى ما تعتقده الإدارة العليا من أنه ينبغي أن تتاح لجميع العاملين الفرصة لتنمية مواهبهم وإمكانياتهم واستخدامها كأشخاص مسئولين، وعلى ذلك ينبغي أن يحصلوا على التأييد والمعونات الضرورية من المستويات الأعلى. وكوسيلة فإن اللامركزية هي أسلوب التنظيم حيث يوزع السلطة على الوحدات نصف المستقلة في اتخاذ القرار والتي تمارس بدقة وسائل الرقابة للتأكد من أن الوحدات المستقلة تعمل لتحقيق الأهداف المشتركة[2].

ولما كانت هناك بعض الوظائف التي تتطلب جهداً أكبر من طاقة كل فرع على حدة، وتحتاج في نفس الوقت إلى قدر من المرونة لملائمة الظروف المتباينة لكل فرع، فقد بدأت بعض المنظمات في الجمع بين الأسلوب المركزي واللامركزي للتمتع بمزايا كل منهما مثل مؤسسة Exxon الأمريكية وفي هذا

---

[1] - علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة،مرجع سابق،ص49.

[2] - سيد عبد الحميد مرسي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والانتاج، ط2،(القاهرة: مكتبة وهبه، 1984م)،ص402.

الأسلوب تشترك الفروع في وضع الخطة العامة ويحدد لكل فرع واجباته الخاصة في إطار هذه الخطة مستفيداً من الإمكانات الفنية المتاحة لإدارة العلاقات العامة في المقر الرئيسي[1].

8. نطاق الإشراف وحجم الهرم:

إن أساس الهيكل التنظيمي الرسمي هو هرم الوظائف، حيث يتم تجميع بعض الأنشطة في وحدات ويتم تجميع الوحدات في وحدات أكبر وهكذا حتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز فيه المسئولية والسلطة. وطبقاً لنظرية التنظيم الكلاسيكية فإن خطوط السلطة الرسمية تبدأ من المستويات الأقل إلى المستويات الأعلى حتى تصل إلى القمة وفي كل مستوى توجد تأكيدات بأن لكل شخص رئيساً واحد يتلقى منه التعليمات ويعطى له المعلومات والبيانات. وعلى ذلك فإن الاتصالات إلى أعلى أو إلى أدنى تمر عبر القنوات الرسمية وبذلك تتحقق عدة مبادئ طبقاً للنظرية الكلاسيكية:

(أ) مبدأ التسلسل الرئاسي.

(ب) مبدأ وحدة الرئاسة.

(ج) مبدأ تركيز السلطة في شخص واحد ثم تفويضها.

ويمكن القول أن تعدد المستويات الإدارية معناه طول خط السلطة ذلك الخط الذي تمر عن طريقه جميع الاتصالات من وإلى المسئول الأول عن المنظمة، وكل مستوى إداري زيادة معناه – بداهة – طول المسافة بين المسئول الأول والمنفذين وزيادة وصعوبة الاتصال سواء إلى أعلى أو إلى أسفل، وبالتالي صعوبة التنسيق ومهما فوضت السلطة إلى المستويات الإدارية الأقل فان بعض القرارات لاسيما المهم منها سيتم في أعلى مستوى. إن من الحكمة أن تكون الصورة عندما يتخذ القرار مطابقة للصورة عند خط التنفيذ. وكلما زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم على حد تعبير (آرنست ديل Dale) حيث يحاول كل شخص تفسير المعلومات أو التعليمات في ضوء تكوينه النفسي وربما لا تصل تلك المعلومات أو التعليمات على الإطلاق.

فطول خط السلطة يحدث ما يلي بالنسبة للاتصالات سواء الصاعدة أو الهابطة:

---

[1] - على عجوة، العلاقات العامة في المنشآت المالية: البنوك وشركات التأمين، ط1،(القاهرة: عالم الكتب،1983م)،ص25.

(أ) إما أن تصل وبها تحريف مقصود أو غير مقصود.

(ب) إما أن تصل متأخرة جداً بعد فوات الأوان.

(ج) إما لا تصل على الإطلاق[1].

9. التنسيق :

التنسيق هو تكوين علاقة متعاونة بين الأفراد والجماعات الذين تتداخل أعمالهم، وهو واحد من أهم المشاكل التي تقابلها المنظمات. فعمل الإدارات متداخل كما أن عمل من بداخل الإدارة الواحدة أكثر تداخلاً وقد حاول "هنري فايول" مواجهة هذه المشكلة بإقامة ما أسماه الجسور Bridges، أي قنوات يمكن بها للمديرين على نفس المستوى الاتصال المباشر دون حاجة إلى أن يمر الموضوع من خلال الرؤساء والتدرج الهرمي الصاعد والهابط، فعندما يتصل بالمعاونين مباشرة فإنهم بذلك يساهمون في سرعة عمليات الاتصال وعادة ما ينسقون جهودهم بشكل أكبر كفاءة.

وهناك طريقة أخرى للتنسيق هي الوصلات Linkages أقترحها شستر بارنارد Chester Barnard، حيث أفاد بأن المنظمة أساساً يجب أن تتكون من وحدات ذات عشر أفراد أو أقل، وهذا العدد الصغير المقترح يمكن من زيادة السعادة والرضاء الوظيفي، ولتنسيق العمل داخل النشاط فإن رؤساء الوحدات التي ترتبط ببعضها أو ذات العلاقة الرئيسية ببعضها، يجب أن يكونوا وحدة تنفيذية من المدراء Executive unit لإدارة وتوجيه الأعمال المتداخلة والمشتركة. مثل هذه الوحدات هي فريدة أو خاصة في تكوينها، حيث أن المديرين أعضاؤها دائما ينتمون إلى مجموعتين الأولى هي مجموعة العمل الأصلية التي يديرها كل منهم والثانية هي تلك المجموعة أو الوحدة الجديدة التي تكونت من هؤلاء المديرين للتنسيق بين مجموعات العمل الأصلية.

[1] - سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1987م)، ص152-159.

المبحث الثاني

عملية اتخاذ القرارات

أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي الأساس الحقيقي الذي تقوم عليه العملية الإدارية، بل إنها تمثل قلب الإدارة. وتتعلق عملية اتخاذ القرارات الإدارية باختيار بديل مناسب من بين بدائل معينه. وبالتالي فإنها لا تخرج عن كونها اختيار طريقة معينة للعمل، بحيث تضمن تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة. أضف إلى ذلك أن العملية الإدارية بمكوناتها (التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة) لا تخرج إلى الوجود وحيز التنفيذ الفعلي، دون ممارسة حقيقية لعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

وبالتالي فإن المبدأ العام الذي يحكم هذه العملية داخل أية منظمة، هو ضرورة مساهمة أي قرار إداري يتم اتخاذه في تحقيق الأهداف التي تصبو إلها المنظمة.

وعلى الرغم من عملية اتخاذ القرارات الإدارية لا تقتصر على مستوى إداري معين بذاته، بل أنها تمتد لتشمل جميع المستويات الإدارية،إلا أن القرارات الإدارية الهامة، هي القرارات الإستراتيجية عادة، التي تحدد أبعاد الموقف كله، أو تحاول تغييره، ويتأثر بها غالباً عدد كبير نسبياً من الأفراد سواء من بين العاملين في المنظمة أو المتعاملين معها[1].

يقال أن القرار رشيد إذا حقق أهدافه، والرشد في القرار مسألة نسبية، نظراً لأن القرار الرشيد في وقت معين، قد يصبح غير رشيد في وقت آخر. وفي كل الأحوال، فإنه يجب توافر المعلومات والبيانات الدقيقة للمديرين، حتى تصبح قراراتهم رشيدة، وتسهم في تحقيق أهدافها بفعالية.

وعلى ذلك، فإن القرارات الرشيدة، هي التي تصدر عن اختيار دقيق لأفضل البدائل، وذلك باستخدام المعلومات المتاحة، وبأسلوب حديث، مع مراعاة كل الاعتبارات الأخرى التي يمكن جدولتها، وتحقيق التوازن فيما بينها بشكل يؤدي

---

[1] - محمد العزازي أحمد أبو إدريس، العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، ط1، (الزقازيق: المكتبة العلمية، 1998م)، ص241.

إلى تحقيق هذه القرارات للأهداف التي وضعت من أجلها، في ظل الظروف التي وضعت فيها.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أنه في بعض الحالات يكون عدم اتخاذ قرار بشأن موضوع أو موقف معين، قراراً في حد ذاته، وقد يحسن المدير التصرف، حينما يقرر عدم اتخاذ القرار(العجز عن المفاضلة بين البدائل)، مثل المدير الذي يعجز عن المفاضلة بين البدائل الثلاثة المحتملة التالية:

1. يظل في شركته وهو يشاهدها بسرعة نحو الإفلاس.
2. يتنازل عن راتبه خلال الثلاث سنوات المقبلة.
3. يترك الخدمة نهائياً في هذه الشركة.

بصفة عامة، فإن عملية اتخاذ القرارات الإدارية يسبب لها مدى النجاح أو الفشل الإداري، بل ودرجة الفعالية الإدارية التي يمكن أن تتحقق للمنظمة، سواء تم اتخاذ قرارات إدارية صغيرة وكثيرة من المديرين[1].

تعريف عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية معقدة وبالغة الصعوبة، نظراً لارتباطها بالمستقبل، الذي يتسم بالغموض وعدم التأكد، مما يؤدي إلى صعوبة حصر البدائل المتاحة، وتقييمها بدقة وموضوعية، وصعوبة الحصول على البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بالموقف أو المشكلة موضوع القرار.

كما أن القرار قد يجلب معه حسم لبعض وجهات النظر والآراء المتعارضة، فكثيراً ما توجد اختلافات في الآراء، أو وجهات النظر، أو الأحكام، أو الحقائق المرتبطة بموقف أو مشكلة معينة. وهنا لابد للمدير من أن يتخذ قراراً، حتى يمكنه الحفاظ على فعالية الجماعة.

في كل الأحوال، فإن القرار هو الذي يحسم المنازعات والاختلافات في ضوء ما سبق، ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات بأنها:" الاختيار والمفاصلة بين بديلين محتملين أو أكثر وذلك استناداً إلى بعض المعايير"[2].

يتضح أن هناك عدة حقائق يستند إليها هذا التعريف:

---

[1] - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص ص104-105.

[2] - راسم جمال، وخيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005م)،ص22.

1. إذا لم يوجد إلا بديل واحد، فليس هناك قرار أصلاً.
2. أساس الاختيار والمفاضلة هو وجود بديلين أو أكثر.
3. الاختيار والمفاضلة تستند أساساً على معايير معينة.
4. القرار الرشيد لا بد أن يؤدي إلى الحسم.

عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

هناك عدة عناصر أساسية يتوقف عليها تحديد الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، وهذه العناصر هي [1]:

1- **المناخ الذي يتخذ فيه القرار:** ويقصد به مجموعة الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحددة لهذا المناخ، وعادة هناك ثلاث حالات، هي:

أ- حالة التأكد التام:

وهي التي يكون فيها متخذ القرار على علم كامل بكافة القرارات المحددة لموقف موضوع القرار، والآثار التي سوف تترتب على اتخاذه والواقع أن هذه الحالة تعتبر نظرية لأن المنظمة تعمل في ظل ظروف متغيرة باستمرار.

ب- حالة المخاطرة:

وهي التي يمكن فيها لمتخذ القرار وضع احتمالات من حدوث المتغيرات المرتبطة بالموقف موضع القرار، دون أن تكون مؤكدة الحدوث، وهذه الحالة هي الأكثر شيوعاً في الواقع العملي.

ج- حالة عدم التأكد:

وهي التي لا يمكن لمتخذ القرار معرفة المتغيرات المحددة للموقف موضوع القرار، كما أنه لا يمكنه وضع احتمالات بشأنها. للمدير(متخذ القرار)، حيث تؤثر على درجة الاطمئنان إلى سلامة القرارات الصادرة في ظلها.

2- **أهداف متخذ القرار:** هي النتائج التي يريد متخذ القرار الوصول إليها، سواء أهداف تنظيمية أو أهداف إنسانية أو أهداف فنية أو أهداف اقتصادية.

3- **الإستراتيجية البديلة:** وهي مجموعة الحلول البديلة المتاحة أمام متخذ القرار، والتي يقوم بدراستها وتحليلها تمهيداً للمفاضلة بينها.

---

[1] - محمد عثمان حميد، وحمدي مصطفى المعاز، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق،(القاهرة: دار النهضة العربية، 1986م)،ص ص322-323.

4- **النتائج المتوقعة من كل بديل:** وهي التي يستند إليها متخذ القرار في عملية المفاضلة بين الحلول البديلة، وبالتالي اتخاذ قرار إداري معين[1].

أنماط المديرين فيما يتعلق باتخاذ القرار:

يختلف الأفراد داخل المنظمة، من حيث درجة الإسهام في اتخاذ القرارات التخطيطية والتنفيذية، كما يختلفون من حيث النمط الخاص بكل منهم على النحو التالي[2]:

أولاً: من حيث درجة الإسهام في القرارات التخطيطية التنفيذية كما هو موضح في الشكل رقم (11) :

الشكل رقم (11): القرارات التخطيطية والقرارات التنفيذية والمستويات الإدارية

يتضح من خلال الشكل رقم (11) أن :

1. الإدارة العليا تتخذ قرارات تخطيطية عديدة، في حين تتخذ قرارات تنفيذية محدودة.
2. الإدارة التنفيذية تتخذ قرارات تخطيطية بدرجة أكبر من القرارات التنفيذية.

---

[1] - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، مرجع سابق، ص ص 104-105.

[2] - محمد العزازي أحمد أبو إدريس، مرجع سابق، ص248.

3. الإدارة الإشرافية تتخذ قرارات تنفيذية بدرجة أكبر مما تتخذه من قرارات تخطيطية.
4. مجموعة العمل تتخذ قرارات تنفيذية عديدة، في حين تتخذ قرارات تخطيطية محدودة(مع العلم أن هؤلاء ليسوا مديرين).

ثانياً: من حيث النمط الخاص بالأفراد[1]:

يمكن التميز بين ثلاثة أنماط من البشر، فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية، وهذه الأنماط هي:

- **النمط الأول:** يتخذ القرارات وفقاً للخبرة والإحساس الشخصي (الفراسة) حيث يعتمد المدير هنا على ذكائه الفطري، وخبرته السابقة وإحساسه الخاص، وهو يتخذ القرارات بسرعة عادة، ولا يمكنه غالباً تفسير كيف ولماذا كان القرار.
- **النمط الثاني:** يتخذ القرار وفقاً للدراسة التحليل (المنهجية) ويقوم المدير هنا بالبحث عن الحقائق، وجمع المعلومات، وتنظيم الأفكار للوصول من الأسباب إلى النتائج، ويحاول إيجاد علاقات تفسر الظواهر (المشكلات) المشاهدة، ثم يصل إلى القرار بعد موازنة ومراجعة للبدائل وحساب تكلفة الفرصة البديلة.
- **النمط الثالث:** يتخذ القرار وفقاً للفراسة والمنهجية: حيث يجمع المدير هنا بين النمطين السابقين، فهو لا يتمسك بالدراسة من أجل الدراسة، كما أنه لا يتجاهل الخبرة والواقعية، فهو يمزج بين الدراسة العلمية بحصيلة خبراته العملية.

---

[1] - للمزيد :
- المرجع السابق نفسه، ص249.
- محمد عثمان حميد، وحمدي مصطفى المعاز، مرجع سابق، ص ص302-303.

المبحث الثالث

اتخاذ القرارات الإستراتيجية

على الرغم من أن الشركات الكبرى تميل إلى تقليص الوظائف المساند, فان الحاجة إلى العلاقات العامة في عملية صنع القرار داخل المنظمة يرفعها بشكل مضطرد لتصبح من الوظائف الأساسية للمنظمات, باعتبارها الوظيفة التي تستطيع أن تمكن الإدارة من تقييد القوى البيئية التي تتعامل معها بشكل صحيح. ويفهم من ذلك أن عملية صنع القرار داخل المنظمة تبدأ من عملية الرصد للبيئة الخارجية والداخلية التي تقوم بها العلاقات العامة, وهو السبب في ازدياد الاعتراف بضرورة أن تتبوأ العلاقات العامة كوظيفة احد المواقع الإستراتيجية المهمة في صنع القرار,وفى الهيكل التنظيمي للمنظمة.

والقرارات الإستراتيجية سواء التي تتخذ على مستوى المنظمة وتشارك فيها العلاقات العامة, أم يتخذها مدير العلاقات العامة في سياق تفاعل مع بيئتها هي القرارات التي تتناول حياة المنظمة واستقرارها وتطورها على المدى الطويل, وتقع عادة في نطاق سلطة الإدارة العليا, ويجب أن ترتبط في ضوء أهميتها يبعضها البعض بحيث تشكل نموذجا متسقا يوحد ويوجه المنظمة, ويعكس إستراتيجية المنظمة ككل للتوائم والتوافق مع بيئة المنظمة بما فيها من فرص وتحديات. وعلى هذا, فالمدير الناجح لا يتخذ الكثير من القرارات الإستراتيجية ,ولكنه يركز على القرارات الأكثر أهمية, ويقاس نجاح المنظمة بنجاح قراراتها الإستراتيجية, والقرارات الإستراتيجية الناجحة يجب أن تكون واضحة ومحددة بشكل دقيق, ومميزة ويمكن التنبؤ بمخرجاتها أو نتائجها. والقرارات الإستراتيجية الناجحة هي التي ينجم عنها بلوغ الأهداف الإستراتيجية في ضوء القيود التنظيمية (مثل قيود الوقت والتكلفة) أو القيود التكنولوجية, أو الإنسانية(مثل قلة معرفة الجماهير)[1].

مفهوم الفجوة الإستراتيجية:

يشتق مفهوم الفجوة الإستراتيجية من تحليل الفجوة الذي يظهر قدرة المنظمة على التعامل مع الفرص والتحديات في بيئتها الخارجية, والفجوة الإستراتيجية هي محدودية التوافق المستمر بين المنظمة وبيئتها الخارجية. وبناء على ذلك ,تبدأ عملية تحليل الفجوة بتقييم مواطن القوة والضعف داخل المنظمة, وقد يظهر التحليل مواطن الضعف في النظام الإداري للمنظمة, أو خلل في سياستها, أو خطأ

---

[1] - راسم جمال، وخيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005م)،ص289

في إدارة مواردها. وإذا اظهر التحليل توازنا بين مواطن القوة الداخلية في مقابل الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية, فان الفجوة الإستراتيجية في هذه الحالة, تكون ايجابية ,ويكون في مقدور المنظمة أن تتقدم لاستغلال الفرص المتاحة وهى مطمئنة إلى معرفتها بأنها تستطيع إن تتواءم أو تتكيف مع أكثر التهديدات الطارئة .وعلى الجانب الآخر, إذا اظهر التحليل عدم توازن مظاهر الضعف في المنظمة مع الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية, فان على إدارة المنظمة في هذه الحالة اتخاذ إجراءات تصحيحية لإزالة مواطن الضعف أولا قبل أن تغامر في البيئة الخارجية للاستفادة من الفرص المتاحة فيها. وفى هذه الحالة ,تكون الفجوة سلبية وتنصح الإدارة في هذه الحالة أن تكون الإجراءات التصحيحية على قمة أولوياتها، وضرورة أن يتكامل تحليل الفجوة ليحدد طبيعة الفجوة الإستراتيجية التي تؤدى إلى بداية عملية اتخاذ القرارات الإدارية. وتتكون عملية اتخاذ القرارات الإدارية الإستراتيجية من ست وظائف متسلسلة, وشديدة التداخل[1]:

(أ) **وضع أو إعادة وضع الأهداف:** فما أن تتحقق من شكل الفجوة الإستراتيجية ,توضع الأهداف الإدارية بالضرورة .وتبدأ عملية صنع القرار بوضع هذه الأهداف.

(ب) **البحث عن البدائل(أو الخيارات):** ويتضمن البحث فحص البيئة الخارجية للحصول على المعلومات عن البدائل الممكنة التي يمكن أن تتحقق من خلايا الأهداف.

(ج) **تقييم البدائل:** وتعكس البدائل مجالات العمل المختلفة لبلوغ الأهداف .ويتم تقييم ومقارنة البدائل في ضوء عدم التيقن النسبي الذي تكتنف العلاقة بين الأسباب والنتائج, وتفضيلات صناع القرار بالنسبة للنتائج المختلفة.

(د) **الاختيار:** وهى اللحظة التي يختار فيها صناع القرار اتخاذ إجراء ما من مجموعة البدائل المتاحة في سياق عملية صنع القرار.

(ه) **تقييم الاختيار**: وذلك من خلال معرفة رد الفعل المتحصل من البيئة الخارجية ,والعمليات الداخلية ,ويتم تقييم الأداء في ضوء معايير الأداء للتأكد من أن النتائج متسقة مع الأهداف.

---

[1] - المرجع السابق نفسه،ص291.

ويتضح من السابق أن وظيفة صنع القرار تتداخل وتترابط مع عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

الاتجاهات الإدارية تجاه القرارات الإستراتيجية :

تثير الأهداف الإستراتيجية المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية موضوع النتائج أو المخرجات الإستراتيجية. ويوجد شكلان مختلفان للنتائج الإستراتيجية لكل منهما اتجاهات إدارية متميزة, وهى:

(أ)النتائج القصوى:

ويقوم مفهوم السعي للحصول على أكبر النتائج على افتراض منسق مؤداه أن المعلومات الكاملة والدقيقة والبدائل, أو الخيارات الكاملة التي يمكن أن يعبر عنها كميا, يمكن أن تقلل من تأثيرات البيئة الخارجية, وإذا كانت نتيجة ما اقل من حدها الأقصى فهي ليست نتيجة كاملة، وتصبح غير مقبولة من قبل صانع القرار الذي يريد الحصول على أقصى نتيجة ممكنة. ولكن الوصول إلى اكبر نتيجة ممكنة أمر غير واقعي من الناحية العلمية. وهذا الاتجاه الإداري يفترض مستوى من التعقيد يعوق أية محاولة لتعبير عن المتغيرات الأساسية. وعلاوة على ذلك, فإن قرارات الإستراتيجية ذات التأثيرات البيئية تعمل ضد هذه القرارات الإستراتيجية ,وفى ضوء ذلك ,ينبغي التركيز على النتائج في ضوء الأهداف التي سبق وضعها.وبدون ذلك يقل احتمالية نجاح الأهداف الإستراتيجية.

(ب)النتائج المرضية:

ومعنى النتائج المرضية قبول متخذ القرار الاستراتيجي حدود معينة كنتيجة للخيار الاستراتيجي الذي اختاره، فمثلا قد يكون صانع القرار مقيدا بقلة أو عدم دقة المعلومات, أو بقيود الوقت, أو قلة الموارد...الخ. وقد يكون صانع القرار مقيدا بالإبعاد المختلفة للبيئة الخارجية مثل: القيود الاقتصادية, أو السياسية والاجتماعية، والتكنولوجية. ومعنى ذلك أن صانع القرار الاستراتيجي يعمل في إطار درجة عالية من عدم التيقن التي تحيط بالنتائج المحتملة لأي خيار استراتيجي. وعلى هذا فإن النتائج المحتملة يجب أن تكون تقديرية ,ومرضية إلى حد كبير(1).

---

1 - Harrison, E. And M. Pelleter, Levels of Strategsc Decision success, :Management Decision , 38(2), 2000, p.p107-118.

وبالنسبة للاختيار بين البدائل من منظور العلاقات العامة, علينا أن نبدأ باستعراض للأهداف الموضوعة ,وتحديد الجماهير الأساسية واحتياجاتها الأساسية , وتبقى البدائل التي تحقق الأهداف وتشبع الاحتياجات الأساسية للجماهير, وتستعيد البدائل الأخرى.

ثم نقوم بترتيب البدائل المختارة حسب درجة أفضليتها. وإذا أردنا غربلة البدائل أكثر من ذلك ,فانه يمكن مقارنة الفوائد أو المزايا التي تحصل عليها الجماهير إذا أخذنا بهذا البديل, وبالخسائر التي يتعرض لها إذا لم نأخذ به. ثم نشرع بعد ذلك في التفضيل بين البدائل في ضوء الفوائد المتحصلة مقابل المخاطر أو الخسائر المتوقعة, والبديل الأفضل هو الذي يحصل على أعلى فائدة مقابل اقل مخاطرة.

وتتوقف عملية التفضيل على هذه الثقافة السائدة في المنظمة, وإذا انتهت هذه العملية بوجود بديل واحد ,فعلينا أن نعيد تقويم مزاياه وعيوبه, لكي نحصل على برهان أفضل يدعمه.

معوقات فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

إن المدير الناجح والمدر الفعال والمدير القائد يتم التعرف عليه وتميزه عن غيره من خلال نوعية القرارات التي يتخذها، كما أن المدير المتردد والمدير المسبب والفاشل، يمكن أيضاً التعرف عليه وتميزه عن غيره من خلال نوعية القرارات التي يصدرها. ولذلك من الضروري إلمام المدير بالمشكلات التي تعوق فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتي من أهمها[1]:

1. سيطرة ظاهرة التردد على المدير حين اتخاذ القرار الإداري، وعدم إدراكه الحقيقي لأهمية وقيمة الوقت كمحور أساسي له وللمنظمة.
2. اعتقاد المدير بأن القرار يجب أن يكون مثالياً 100%، بحيث يخلو تماماً من العيوب، وهذا بدعوة إلى المزيد من التردد والبطء في اتخاذ القرار، بل واتخاذه في توقيت غير مناسب.
3. الحرص الزائد من جانب المدير على إرضاء كل الناس، وبما يمكن أن يؤدي به إلى عدم إرضاء أحد منهم على الإطلاق.

[1] - محمد العزازي أحمد أبو إدريس، مرجع سابق، ص257.

4. عجز المدير عن التحديد والتحليل الدقيق للمشكلة، وعدم قدرته على التميز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية، وبالتالي إقرار حل صحيح لمشكلة أخرى غير ذلك الذي يريد المدير حلها.
5. فشل المدير في إعطاء الأوزان المناسبة للحلول البديلة، عدم القدرة على تنمية أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة والمناسبة.
6. اهتمام المدير الزائد بالتفاصيل والاستغراق فيها، بشكل يجعله يمارس اختصاصات مرؤوسيه، مثل قيامه باستلام البريد بنفسه وفتح الخطابات، والرد على المكالمات التليفونية، وكتابة التقرير بنفسه، والاتصال بالعملاء لإنجاز عمليات البيع.
7. الاستئثار باتخاذ القرارات وعدم السماح للمرؤوسين بالمشاركة في صنعها. وهذا يحرم المدير من التعرف على وجهات النظر الواقعية في المشكلات ومقترحات حلها ولا يضمن تجاوب هؤلاء المرؤوسين مع متطلبات تنفيذ هذه القرارات.

دور العلاقات العامة في ترشيد القرارات الإدارية:

على الرغم من أن اتخاذ القرار الإداري يصدر عن فرد واحد، إلا أنه يعتبر عملية جماعية، ونظراً لوجود فرق جوهري بين عملية صنع القرارات(مرحلة الإعداد والتحضير والتكوين)، والتي يسهم فيها جهود الآخرين، سواء في مجال جمع البيانات أو تحليلها أو تنمية البدائل من ناحية، وبين اتخاذ القرارات التي يصدرها المدير، أيا كان موقعه في الهيكل التنظيمي من ناحية أخرى، ويقصد بها، اعتماد القرار والتصديق عليه وسريانه للتنفيذ العملي ووفقاً لهذه التفرقة، فإن هدف العلاقات العامة يتمثل في محاولة العمل على ترشيد عملية صنع القرارات الإدارية، دون عملية اتخاذ القرارات الإدارية التي تختص بها أساساً الإدارة.

وإذا كانت عملية صنع القرارات الإدارية، هي التي توجه حركة الحياة داخل المنظمات المعاصرة وخارجها، وهي التي تصنع الواقع وتخطط للمستقبل، فإن دخول العلاقات العامة إلى هذه العملية دخولاً طبيعياً متكاملاً يمكن أن يسهم بفعالية في ترشيد عملية صنع القرارات الإدارية، وذلك من خلال المحاور التالية[1]:

---

[1] - Rigge, L., Present and Future Trends in Public Relation,(Public Relation quarterly, Summer, 1982),p.p4-5.

1. العمل على تحقيق المصالح المشتركة لكل من المنظمة والأطراف المرتبطة بها- سواء من داخلها أو خارجها- والتي غالباً ما تكون متعارضة، حيث ينظر كل منهما إلى مصالحه الخاصة بمنظار يختلف عن الآخر، ويدعم ذلك أن العلاقات العامة تقف في منطقة وسط بينها، وهذا يجعلها موضع ثقة الطرفين معاً.

2. العمل على جعل القرارات الأولية مقبوله من جانب المعنيين بها، وذلك من خلال حرص العلاقات العامة على أن يكون القرار داخل إطار إنساني، فإذا كان القرار هاماً، فإن الأهم هو أن تتم صياغته بطريقة مقبولة، مثل تطبيق مبدأ المشاركة في صنع القرار وتوعيتهم بأسباب اتخاذ هذا القرار، وإقناعهم بالنتائج الإيجابية المترتبة على تطبيق هذا القرار، وبالتالي تحقيق التهيئة الذهنية والنفسية اللازمة للتجاوب مع متطلبات تنفيذ القرار.

3. توفير المعلومات والبيانات ذات الطابع الإنساني للمعنيين بالقرار، سواء رجال الإدارة أو المنفذين أو الجماهير الخارجية للمنظمة، وذلك فيما تتعلق بالمشكلة أو القضية أو الموقف موضع القرار، وبما يساهم في تدعيم عملية صنع القرارات الإدارية.

4. تقديم توصيف كامل للمشكلة أو القضية أو الموقف موضع القرار، من حيث الأبعاد والأسباب والعناصر والمتغيرات نظراً لما تملكه العلاقات العامة من أساليب البحث العلمي، إلى جانب التخصص في العلاقات الإنسانية وبواسطتها بما يوفر لمتخذ القرار الإداري النظرة الشاملة والمتكاملة وموضوعية التقديم للمشكلة أو القضية أو الموقف، وبالتالي تزداد الفرص المواتية لترشيد القرارات الإدارية.

5. المساهمة الفعالة في زيادة قدرة متخذ القرار على التنبؤ باحتمالات المستقبل لأي مشكلة أو قضية، ولأي قرار يتم اتخاذه بشأن كل منها، وذلك من خلال الإدراك الواعي للقوى المؤثرة في السلوك الإنساني والمتغيرات البيئية داخل المنظمة وخارجها، سواء في الحاضر أو المستقبل، استناداً إلى واقع الماضي.

6. المساهمة الفعالة في ترشيد مرحلة تطبيق القرار، حيث يمكن للعلاقات العامة وضع برامج للإقناع تمهد بها للتطبيق وتسايره وتظل بعده، لاكتشاف السلبيات واقتراح أساليب علاجها، وتدعيم الإيجابيات، وتطبيق الانجازات التي تترتب على تطبيق القرار.

7. تقديم تقويم موضوعي للردود الأفعال التي أسفرت عن تطبيق القرار، وذلك بالنسبة لكافة الأطراف المعنية بالقرار ذاته، وذلك استناداً إلى استخدام أساليب البحث العلمي التي تتقنها، ثم إعادة توصيف الموقف، لتحديد المتغيرات التي أحدثها تطبيق القرار، وتقديم أهداف جديدة لقرارات جديدة. وهكذا فإن العلاقات العامة يمكنها تقديم مساهمة بفعالية في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية كأحد التحديات الإدارية المعاصرة.

المبحث الرابع

الموارد البشرية لإدارة العلاقات العامة

ومهما كانت طبيعة تنظيم العلاقات العامة وسواء أكانت تعتمد على الإدارة الداخلية أو المستشار أو الدمج بين الأسلوبين، فإن الموارد البشرية في إدارة العلاقات العامة تلعب دوراً حاسماً في إنجاح التنظيم الإداري لإدارة العلاقات ت العامة.

فقد اكتسب ميدان القوى البشرية أهميته اشتقاقاً من أهمية الدور الذي تلعبه هذه القوى في المنظمات. فالعنصر البشري في أي منظمة من المنظمات أياً كانت أهدافها وأياً كان مجال نشاطها هو الذي يحرك أداءها. وهو المحدد لفعالية استخدام عناصر الإنتاج والأدوات الأخرى. فالبشر هم الذين ينشئون المنظمة ويحددون صيغة وجودها وأهدافها ونشاطها، وهم الذين يحركون مسارها وبإرادتهم وجهودهم تتفاعل عناصر الإنتاج، فهم وسيط هذا التفاعل وهم محوره الرئيسي وبهم يتحقق الإنتاج وينشط التسويق وتدور الأموال وتتحقق الفوائد والأرباح.

ويعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن أداء المنظمة بصفة عامة يتوقف على كفاءة العنصر البشري فيها وحل المشكلات الناجمة عنه على أسس علمية. بل لقد ذهب البعض إلى اعتبار أن المهمة الرئيسية للإدارة على كافة مستوياتها في المنظمة هي مهمة تكوين وتنمية فريق من الأفراد العاملين في مختلف مجالات النشاط. وعلى أساس قدرة الإدارة في اختيار أعضاء الفريق وتصميم المهام الموكلة إلى كل فرد وقياس ومتابعة أدائهم وتدريبهم وتحفيزهم، يتحدد مدى النجاح الذي تحققه في الميادين المختلفة التي يعمل فيها الأفراد، وبالتالي فليس من المستغرب في مجال الإدارة أن تركز على العنصر البشري على أنه من أهم عناصر تميز الإدارة في المنظمة، ويتضح ذلك بشكل أساسي من النظرة الفلسفية للعمل الإداري في اليابان مثلاً ؛ فنجده يركز بشكل كبير على الموارد البشرية مثل: التعيين مدى الحياة، والتقدم البطيء والتدريجي – التخصص الدقيق – ميكانيزمات السيطرة غير المباشرة، صناعة القرار

الجماعي، والمسئولية الجماعية عن القرار... الخ[1]. كل ذلك يوضح مدى أهمية انتقاء العنصر البشري بصفة عامة وانتقاء رجل العلاقات العامة على وجه الخصوص.

الشروط الواجب توافرها في العاملين في العلاقات العامة:

فهناك شروط أساسية لابد من توافرها في المشتغلين بمهنة العلاقات العامة أيا كان نوع المنظمة التي يعملون بها هذه المواصفات تتعلق بعدد من الجوانب منها:

أولاً : المؤهلات الشخصية[2]:

1. **الجاذبيــة:** وإن كان من الصعب تحديد هذه الصفة تحديداً دقيقاً إلا أنه من السهل أن نشعر بها ونراها في معاملاتنا مع الغير. فالبعض تولد معه هذه الخاصية، والبعض الآخر يكتسبها من الآخرين، بينما يفتقر إليها فريق ثالث ولا يسعى لاكتسابها ويسعى البعض إلى اكتسابها دون أن ينجح في ذلك لأسباب خارجة عن إرادته، ومن مظاهر هذه الصفة سماحة الوجه ورقة الحديث وتناسب القوام وحسن الهندام.
2. **الإحساس العــام:** أن يكون لديه القدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو نشازه عنهم، وأن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يدافع أو يهاجم ومتى ينتظر ظروفاً أفضل للدفاع أو الهجوم كما أن الحرص ضروري جداً حتى لا تؤدي زلة لسان إلى مشكلات يصعب حلها.
3. **حــــب الاســتطلاع:** لابد أن تتوافر للمشتغل بالعلاقات العامة الرغبة المستمرة في أن يعرف عناصر الأحداث، ماذا، لماذا، كيف، متى، أين، من، فبدون ذلك لن يحصل على الحقائق ولن يكون قادراً على تفسير الأحداث.
4. **الكيـاســة:** يتوقف نجاح رجل العلاقات العامة على مدى تأثيره في تفكير الآخرين وهو ما يتطلب قدراً من الدقة والكياسة فالغلظة تولد دائماً الامتعاض والاستياء والله سبحانه وتعالى يقول لنبيه الكريم (ص) " **فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ**

[1] - Grunig, James, What is Excellence in Management, in Grunig, James at el., Excellence in Public Relations and Communication Management, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.1992.p.228.

[2] - علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص ص63-66.

عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ "[1] ويقول سبحانه وتعالى " **ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُمْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ "**[2] الحصافة واللباقة هما أساسا التفاهم والتعاون.

5. **الاتزان:** يتضمن نشاط العلاقات العامة الاتصال بالأفراد والجماعات ومن أهداف هذا الاتصال تحقيق التفاهم. وكسب التأييد وخلق انطباع طيب عند الجمهور. والاتزان هو أحد مكونات هذا الانطباع الطيب، بالإضافة إلى أنه يساعد رجال العلاقات العامة على مواجهة المشكلات في هدوء، واتخاذ السياسات الحكيمة التي تؤدي إلى التغلب عليها.

6. **الاهتمام بالآخرين:** إذا كانت وظيفة العلاقات العامة هي تحقيق التفاهم عن طريق الاتصال بالآخرين فمن المحتم أن يكون القائم بهذه الوظيفة مقبلاً على الغير، محباً للاندماج معهم لكي يتعرف على طريقة تفكيرهم وأساليب التأثير فيهم.

7. **الحماس:** العلاقات العامة عملية مستمرة لبيع الأفكار إلى الآخرين والتأثير فيهم، وما لم يكن البائع متحمساً لما يبيع، فأولى بالمشتري أن يزهد في الشراء منه.

8. **الاستمالة:** حيث أن الهدف من التأثير في الآخرين يتضمن تغيير أفكارهم، فلابد لرجل العلاقات العامة أن يكون قادراً على استمالة الغير للأفكار التي يعبر عنها، وعليه أن يحلل وجهات النظر المعارضة ويكشف ما فيها من ثغرات قبل أن يقدم أفكاره بطريقة مقنعة.

9. **الاستقامة:** لا مكان للدجل أو الشعوذة في العلاقات العامة، ولهذا لابد أن يكون رجل العلاقات العامة أيضاً مهذباً مخلصاً للوظيفة لأن نجاحه رهن بثقة الناس فيه.

10. **الشجاعة في مواجهة الرئيس بأخطائه:** من المطالب الأساسية في رجل العلاقات العامة وحينما يضعف مدير العلاقات العامة عن مواجهة رئيسه بأخطائه، فإن علاج المشكلات الناتجة عن هذه الأخطاء يصبح مستعصياً.

[1] - قرآن كريم، سورة آل عمران، الآية160.
[2] - قرآن كريم، سورة النحل، الآية 125.

ويزداد الأمر سوءاً عندما يداهن المدير رئيسه ويدافع عن أخطائه ويتحول إلى تابع لا يعرف إلا أن يقول نعم دائماً لكل ما يصدر عن هذا الرئيس.

11. **الموضوعية:** وهي القدرة على النظر إلى الأمور نظرة مجردة عن الذات والتوصيات المطروحة والتعرف على العيوب حتى ولو كان مصدرها الشخص نفسه وعدم التحيز لأي فريق على حساب الآخرين.

12. **الخيال الخصب:** العلاقات العامة وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة أو كسب فئات المترددين ولهذا فإن قدرة رجل العلاقات العامة على الإجابة الصحيحة عن هذا السؤال: ماذا يمكن أن يحدث إذا...؟ تساعد على وضع الحلول المناسبة للمشكلات المطروحة.

ثانياً : المؤهلات الاتصالية

1. **القدرة على القراء:** وهي ضرورية لسببين :

- الحصول على المعلومات المطلوبة من المصادر المطبوعة أو الخطية.
- لكي يعرف اللغة تماماً حتى يكون قادراً على استعمال الكلمات والعبارات المعبرة عن أفكاره.

2. **الاستماع:** تتضمن مهارة الاستماع اليقظة التامة لما يقال وفهمه والقدرة على توجيه الأسئلة الصحيحة سواء كان ذلك في استطلاع للآراء أو توجيه المناقشة.

3. **الكتابة:** القدرة على الكتابة من أهم الخصائص التي ينبغي توافرها في المشتغلين بالعلاقات العامة. وليس معنى ذلك الارتفاع بها إلى مستوى الأدب الرفيع، وإنما القصد الكتابة الواضحة المقنعة المقروءة الخالية من المصطلحات المعقدة والكلمات الغربية. فالكتابة وظيفتها نقل الأفكار والمعلومات والأحداث وأي شيء آخر يعوق هذا النقل مرفوض في العلاقات العامة.

4. **التخاطب:** تتساوى أهمية القدرة على التحدث إلى الأفراد والجماعة مع أهمية القدرة على الكتابة في مجال العلاقات العامة. وهي لا تعني الخطابة بالمفهوم الأدبي بقدر ما تعني الحديث الجذاب، المنطقي المفهوم لنقل أفكار المتحدث والتأثير في آراء المستمعين سواء كانوا جمهوراً كبيراً أو أفراداً قلائل.

5. **الحس الفني:** يستخدم رجال العلاقات العامة بالإضافة إلى الوسائل المطبوعة، الأفلام والمعارض والإذاعة الداخلية والشرائح المصورة وكذلك وسائل الاتصال العامة في الراديو والتليفزيون وهذا يحتم عليهم أن يعرفوا خصائص هذه الوسائل والفروق الفنية بينها، لكي يتحقق الاستخدام الأمثل لكل نوع منها في المجال المناسب له.
6. **الإلمام بالعديد من العلوم:** مثل الدلالة، علم النفس، وعلم الاجتماع، الإدارة، الاقتصاد، السياسة، التاريخ، مناهج البحث، الإحصاء[1].

ثالثاً : المؤهلات الإدارية أو الوظيفية

1. **المطاولة (القدرة على مواجهة الصعاب):** تحتاج مهمات العلاقات العامة إلى الصبر ورباطة الجأش في مواجهة الآخرين، وكذلك قبول التعارض في المواقف والاستجابة المناسبة والمرونة لمواقفهم ومحاولة إيجاد المنافذ الايجابية لبناء جسور الثقة وخلق القناعة وتجديدها.
2. **التنظيم (القدرة على هيكلة العمل):** لوصف الوظائف واختبار المهارات المناسبة للعمل. ويحتاج رجل العلاقات العامة إلى سرعة البديهة والصيغ التنظيمية المرنة لمعالجة الخلل في أداء الأدوار الوظيفية، إذ يفترض في رجل العلاقات العامة أن يحمل مهارات رجل التنظيم في تصميم التشكيلات الإدارية وتوزيع المهمات الوظيفية بصيغ عضوية مرنة قادرة على تحريك العاملين وتقترن بصفة التنظيم عادة القدرة على التوثيق وتحديث المعلومات.
3. **صنع القرارات واتخاذها (القدرة على تحديد البدائل واختيار المناسب منها):** إذ تتطلب وظيفة العلاقات العامة مهارات إدارية مناسبة وبخاصة في وضع القرارات واتخاذها، وذلك لسبب يسير هو الحاجة المستمرة والمتناهية لاختيار البدائل في وظيفة العلاقات العامة. وعلى الرغم من كون هذا المؤهل عاماً غير أنه يعد من المؤهلات الضرورية والحاسمة في إدارة العلاقات العامة، وبخاصة أن رجل العلاقات يشارك في صنع القرارات في المستويات الإدارية العليا.
4. **القدرة على التعامل مع المفاهيم الإدارية:** يتطلب العمل في العلاقات العامة تواصلاً يومياً مع الشئون الإدارية لأن بناء لغة مشتركة معهم يفرض

---

[1] - المرجع السابق نفسه، ص ص66-67.

إدراكاً جيداً لكل المفاهيم الإدارية بما يضمن لرجل العلاقات العامة مرونة عالية في التعامل الايجابي والفعال مع جماهير الإدارة المختلفة.

وقد دلت الدراسات الميدانية السابقة على أن نسبة كبيرة من أجهزة العلاقات العامة المصرية ترى أن "نقص الأفراد اللازمين للعمل في المجالات المختلفة للعلاقات العامة وعدم توافر الخبرات الكافية لهذه المجالات، تمثل مشكلة رئيسية في مصر. يعوق أداءها لأوجه نشاطها المختلفة. وقد أشارت الدراسة ذاتها إلى ارتفاع نسبة الفنيين بالقياس إلى الإداريين والكتابيين وهي ظاهرة طبيعية نظراً لأن الفنيين هم الذين يقومون بأداء الوظائف التخصصية في مجل العلاقات العامة. كما يلاحظ زيادة النسبة في حجم الوظائف الإشرافية حيث تصل نسبتها إلى 18% من مجموع الوظائف. أما فيما يتعلق بالمؤهلات الدراسية، فيمثل الحاصلون على مؤهلات متوسطة أعلى نسبة من العاملين في مجال العلاقات العامة (46.3%) ويتركزون بصفة أساسية في شاغلي الوظائف الفنية والإدارية والكتابية المتوسطة، بينما تقل نسبتهم بشكل ملحوظ في الاتجاه العام، وعن شاغلي الوظائف الإشرافية والفنية العليا. ويلي ذلك حملة المؤهلات الجامعية الذين تبلغ نسبتهم 23% ويتركزون بصفة أساسية في الوظائف الإشرافية والفنية العليا. كما يلاحظ بصفة عامة انخفاض عدد سنوات الخبرة وبصفة خاصة بالنسبة للإشرافيين وشاغلي الوظائف الفنية حيث نجد أن 29% منهم لديهم خبرة أقل من 5 سنوات[1].

---

[1] - المرجع السابق نفسه، ص ص67-69.

الفصل الرابع

العلاقات العامة والعملية الإدارية

المبحث الأول : العلاقات العامة كفلسفة إدارة.
المبحث الثاني : العلاقات العامة كأسلوب اتصال.
المبحث الثالث : الموظف والعلاقات العامة في منشآت الأعمال.
المبحث الرابع : العلاقات العامة عنصر من عناصر العملية الإدارية.

المبحث الأول

العلاقات العامة كفلسفة إداريه

عندما تعتنق إدارة المنشأة مفهوم العلاقات العامة كفلسفة تنطلق منها في ممارستها الإدارية فإن هذه العلاقات تصبح موقفاً عقلياً لدى هذه الإدارة يجعلها تضع مصالح الناس أولا وقبل كل شيء في جميع الأمور والمسائل التي تتعلق بإدارة المنشأة سواء أكانت المنشأة مصرفا أم شركة تجارية أم صناعية أو منشأة خدمات أم جمعية مهنية. وخلاصة هذه الفلسفة هي أن المنشأة يجب أن تدار وتشغل لتخدم مصالح جميع الفئات التي لها علاقة بها مثل الموظفين والمتعاملين وحملة الاسم والموردين والموزعين أو الأعضاء في حالة كون المنشأة جمعية. أن هذا الموقف هو الأساس الذي تبنى عليه العلاقات العامة بمفهومها الحديث.

إن المنطق الأنف الذكر للعلاقات العامة يدعو إلى إحداث ثورة في التفكير الإداري تتلخص في إعطاء الإدارة بعداً اجتماعياً جديداً يهدف إلى تحقيق النجاح في التعامل مع العنصر البشري، ذلك التعامل الذي ميز التقدم المادي والعلمي الذي تم تحقيقه في القرنين الماضيين.

ومن مظاهر الثورة في الفكر الإداري تطور النظرة إلى الهدف الأساسي للمنشأة فقد كان الحصول على أقصى ما يمكن من أرباح هو الهدف الأساسي الذي يجب على المنشأة أن تسعى إلى تحقيقه، كما كان كتاب الإدارة الكلاسيكيون يذكرون في كتاباتهم، فأصبح الهدف الأساسي للمنشأة يتلخص في تقديم خدمة نافعة للمجتمع[1]. وبذلك أصبح الربح نتيجة منطقية لتقديم هذه الخدمة. تطورت

---

[1] - زياد رمضان، العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص- مفاهيم وواقع ، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 1998م)،ص ص69-70.

النظرة بعد ذلك وأصبح الهدف الأساسي هو تحقيق البقاء عن طريق التفاعل الصحيح مع المجتمع حيث تتبادل المنشأة المنافع مع المجتمع فتستمد منه عناصر البقاء، وتمده بإنتاجها، وإذا استطاعت أن تقوم بهذا التفاعل بنجاح فان هذا ينتج عنه أرباح تستخدمها في الحصول على عناصر البقاء وعلى تكوين الاحتياطات والنمو[1].

وخير تعبير عن النظرة إلى العلاقات العامة كفلسفة تعتنقها الإدارة كان ما قاله في منتصف الخمسينيات من هذا القرن بول جاريت Paul Garrett نائب الرئيس ومدير العلاقات العامة في شركة جنرال موتورز General Motors الأمريكية آنذاك حيث قال:

"العلاقات العامة عبارة عن موقف أساسي وفلسفة محددة للإدارة تضع مصلحة الجمهور (المصلحة العامة) أولاً في كل قرار يؤثر على عمل المنشأة[2].

وقد وعا كثير من المديرين في الشركات الحديثة هذه الحقائق وعرفوا أن جوهر ممارسة العمل في القطاع الخاص يتلخص في التفاعل والتفاهم بين إدارة المنشأة وجماهيرها المختلفة. والإداري الذي يستطيع تحسين هذه العلاقات يكون في الواقع يمارس القيادة الإدارية.

السياسات التي تعكس فلسفة العلاقات العامة:

إن الإدارة تقوم بأعمالها وواجباتها من خلال السياسات التي هي قواعد للسلوك لترشد الإدارة في توجيهها وإدارتها للمنشأة، لذا فإن السياسات تعكس وتعبر عن فلسفة الإدارة. والسياسات عبارة عن امتداد وتفسير للمواقف الأساسية ولوجهة نظر الإدارة عند تطبيقها على مواقف معينة في إدارة المنشأة.

إن العلاقات العامة كفلسفة إدارية تشكل الدافع وراء الكثير من السياسات في إعداد متزايدة من المنشآت الصناعية ومنشآت الخدمة العامة ومنشآت التجارة ومنشآت الخدمات وفي جميع هذه المنشآت يجب أن تعكس السياسات التي تعمل في ظلها المنشأة فلسفة العلاقات العامة المبنية في جوهرها على وضع مصلحة جماهير المنشأة بمختلف فئاتها فوق كل اعتبار. فقد عبرت شركة انترناشيونال

---

1 - Kats and Kahn, The Social psychology of Organizations, John Wiley & Sons, Inc. 1967.

2 - Bertrand R. Canfield, Public Relations Richard D. Irwin, Inc., Homewood, I11. Revised Ed. 1986,p5.

هارفستر International Harvester منذ أكثر من ثلث قرن عن سياساتها المبنية على العلاقات العامة فيها كأساس كما يلي:

"سياساتنا هي أن نبذل كل جهودنا لأن ننفذ كل مرحلة من مراحل عملنا بطريقة نحصل بها على ثقة واحترام الجمهور وأن ننفذ هذه الأشياء بطريقة محسوبة بدقة تؤدي إلى خلق انطباع جيد عنا لدى الجمهور وان نخفض إلى الحدود الدنيا النهائية عدد الممارسات التي تثير الحساسيات لدى الجمهور أو تخلق سوء التفاهم معه أو تمس بالاحترام والثقة التي يشعر بها الجمهور تجاهنا"[1].

[1] - Canfield, op. cit, p.6.

المبحث الثاني

العلاقات العامة كأسلوب اتصال

لا تقتصر العلاقات العامة على كونها فلسفة إدارة أو عملية إدارية بل هي وسيلة للاتصال يتعرف الجمهور من خلالها على أهداف وانجازات منشأة الأعمال. ونقطة الانطلاق في معالجة العلاقات العامة كأسلوب أو أداة اتصال تتلخص في أن الناس فضوليون ويحبون أن يعرفوا. فجميع جماهير المنشأة تود أن تعرف الحقائق عن المنشأة. فالموظفون يهمهم معرفة التغييرات وكيف سيتأثرون بها؛ وحملة الأسهم يهمهم أن يعرفوا عن التغييرات التي تأخذ أو ستأخذ مجراها في منشآتهم التي استثمروا أموالهم بها وكيف ستتأثر بها أرباحهم وأوضاعهم كمساهمين ومستثمرين؛ وجيران المنشأة يهمهم أن يعرفوا ماذا يجري هناك؟ ولماذا؟ وكيف سيتأثرون كجيران بهذه التغييرات والى أي حد ومدى؟

إذن فالجميع يريدون أن يعرفوا. وخير لمنشأة الأعمال أن تطلعهم على الحقائق بدلاً من أن تتركهم ينسجون الخيال ويطلقون الشائعات.

ولكن التغييرات الاجتماعية التي طرأت على طبيعة وأساليب الحياة البشرية منذ مطلع هذا القرن خلقت مشاكل اتصال جديدة وصعبة للإداريين والصناعيين ورجال المال والأعمال ورجال الخدمة والتجارة والمنشآت المهنية. كما أن النمو في السكان والتوسع في جميع مجالات الأعمال أمور يمكن اعتبارها مسؤولة عن بعض مشاكل الاتصال وضعف العلاقات العامة في كثير من منشآت الأعمال.

فمنذ أقل من بضع عشرات من السنين كان صاحب المصلحة يعرف المتعاملين معه والعاملين معه معرفة صحيحة، وتربطه بهم علاقات ودية حميمة، ولكن عندما اتسعت الأعمال وازداد عدد الموظفين في منشأة الأعمال وعدد المتعاملين معها، اختفت أساليب الاتصال المبنية على المعرفة الشخصية وحلت محلها اعتبارات أخرى أصبحت معها بعض إدارات منشآت الأعمال تنظر إلى الموظفين والمستخدمين، كمجرد أرقام على البطاقات أو السجلات أو أدوات إنتاج أو أيدي عاملة، وبالمقابل فقد المستخدمون والموظفون نظرتهم القديمة الودية الحميمة إلى المنشأة كضامن أكيد لمستقبلهم وأخذوا ينظرون إليها كمنشأة لا روح ولا حياة فيها، وأنها تسعى إلى استغلالهم للحصول منهم على أكثر ما يمكن من جهود دون مقابل عادل فسعوا إلى مطالبة الحكومة في كثير من البلدان بسن

القوانين التي تحميهم والى تكوين النقابات لتتولى عملية الاتصال الحوار عنهم. وقس على ذلك الوضع حالة جمهور المعاملين والمنتجين والمساهمين.

أن دعم مختلف فئات الجمهور للمنشأة لن يتم إلا إذا عرفت كل فئة ما هي الخدمات والمزايا التي تقدمها هذه المنشأة لها، ومعرفة كيف؟ ولماذا تقوم المنشأة بالعمل الذي تقوم به؟ ومعرفة مدى تأثير ما تقوم به من عمل على نمو المجتمع وازدهاره ورفاهه.

وبتعبير آخر أن قنوات الاتصال بين المنشأة وجمهورها بفئاته المختلفة يجب أن تكون سليمة وذات اتجاهين؛ فتساعد بذلك المنشأة على معرفة آراء ومعتقدات الجمهور ومصالحه وما يحب وما لا يحب، وتستطيع بذلك أن تضع من السياسات والممارسات ما يخدم مصالح هذا الجمهور. وللتعبير عن ذلك يقول هاري بوليز Harry Bullis رئيس مجلس إدارة شركة جنرال ميلز General Mills "أعمل خيراً وأخبر الناس عنه ولكن بدون تبجح أو امتداح للذات، فكل ما هو مطلوب هو تعبير بسيط عن الحقائق المتعلقة بمنشأتك ونشاطاتها تبلغها لأولئك الذين يكون لرأيهم فيك وزن وأهمية".

إن معظم الانطباعات التي يحملها الناس عن منشأة ما قد تنتج عن المخالفات والمعلومات غير الدقيقة، وذلك لأن تلك المنشأة فشلت في إيصال الحقائق إليهم، وسبب هذا الفشل في الإيصال، نابع في أحيان كثيرة عن السرية التي تحرص كثير من المنشآت أن تضفيها على أعمالها خوفاً من المنافسة أو من أشياء أخرى قد تكون حقيقية أو غير حقيقية.

ومن هنا تبرز أهمية الاتصال مع جميع فئات الجمهور خاصة وان الناس فضوليون ويحبون أن يعرفوا أشياء كثيرة عن المنشأة التي يعملون بها أو يتعاملون معها أو التي تعيش بين ظهرانيهم. فان لم يتيسر لهم أسلوب اتصال فعال يوصل إليهم الحقائق، لجأوا إلى الشائعات والمبالغات لإشباع فضولهم مما يضر كثيراً بالمنشأة وبانطباعاتهم عنها في معظم الحالات، فالهدف الأساسي للاتصال هو التأثير على سلوك الجمهور وكسب تأييده، وكذلك استقبال المعلومات منه لأخذها بعين الاعتبار عند وضع الخطط المستقبلية.

هذا يعني ضرورة وجود اتصالات فعالة في المنشأة وأن يكون هناك اتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل وبالعكس ومن الداخل إلى الخارج، وبالعكس لا كما هو الحال في معظم المنشآت، حيث يقتصر الاتصال على اتجاه واحد وهو من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات.

قد تستعمل إدارة المنشأة العلاقات العامة كأسلوب جيد للاتصال، بينما تفشل بعض الإدارات في استعمالها كأسلوب جيد للاتصال بين المنشأة وبين جماهيرها المختلفة، وما هو سائد في منشآت القطاع الخاص يتمثل في الآتي [1]:

1. غالبية المنشآت مقتنعة بجدوى استعمال العلاقات العامة كأسلوب جيد للاتصال خاصة فيما يتعلق بالموظفين.
2. أن غالبية المنشآت تهمل استعمال صندوق الاقتراحات والشكاوى كأسلوب اتصال، أو كوسيلة للعلاقات العامة سواء أكان ذلك على مستوى الموظفين أم الجمهور.
3. أن غالبية المنشآت تستعمل العلاقات العامة كأسلوب اتصال جيد فيما يتعلق بتعاملها مع الموظفين بينما لا تستعملها في تعاملها مع الجمهور.

أما فيما يتعلق بعدم استعمال العلاقات العامة كأسلوب اتصال؛ فتدل عليه ممارسات وقناعات صيغت خصيصاً لتكشف ذلك لدى المنشأة التي تختارها كإجابات على أسئلة محددة وجهت إلى المنشآت. فتبين أن أقلية من المؤسسات المستجيبة تقوم بممارسات تدل على عدم استعمالها للعلاقات العامة كأسلوب اتصال بشكل صحيح خاصة فيما يتعلق بالموظفين. أما فيما يتعلق بصناديق الشكاوى فان غالبية المنشآت لا تستعملها كأسلوب اتصال بشكل صحيح مع الجمهور.

أما فيما يتعلق بقناعات المنشآت في هذا المجال، فان غالبية المنشآت تحمل قناعات صحيحة عن وجوب استخدام العلاقات العامة كأسلوب اتصال بشكل صحيح مع الجمهور على الرغم من عدم قيامها بممارسات تعزز هذه القناعات في مجال تعاملها مع الجمهور.

وسائل الاتصال كأدوات للعلاقات العامة:

أن للعلاقات العامة وسائل وأدوات مختلفة للاتصال ذي الاتجاهين: ففي مجال الاتصالات الداخلية أي بين منشأة الأعمال والعاملين فيما يمكن إتباع الأساليب والوسائل التالية:

لجان الموظفين، المجالس التي تضم الرؤساء والمرؤوسين، جماعات النقاش، اجتماعات الأقسام، أجهزة الاتصال الجماعي، النشرات، المجلات، الجرائد

---

[1] - زياد رمضان، العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص- مفاهيم وواقع، مرجع سابق،ص87

الخاصة. جميع هذه الوسائل تعتبر أساليب إدارية ضرورية لتحقيق العلاقات العامة الجيدة بين منشأة الأعمال وجمهور العاملين فيها.

أما الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها في الاتصال بين المنشأة وغير العاملين فيها فمتعددة وتتمثل في استعمال الهاتف والصحف والمجلات والرادية والتلفزيون وإجراء المقابلات الخاصة ووضع الإعلانات وإلقاء المحاضرات العامة أو عقد المؤتمرات أو الاجتماعات أو الندوات والاتصال بواسطة البريد بالإضافة إلى طرق وأساليب عديدة أخرى.

وهكذا فانه مما لاشك فيه أن طبيعة الجمهور هي التي تقرر وسيلة الاتصال وتقرر أيضاً المستوى العام للغة التي يجب استعمالها من حيث البساطة والوضوح والفصاحة والعامية أحياناً[1].

---

[1] - المرجع السابق نفسه، ص ص86-89.

المبحث الثالث

الموظف والعلاقات العامة في منشآت الأعمال

كما أن هناك أمراً بالغ الأهمية في مجال خلق الانطباع الجيد لدى الجمهور عن منشأة الأعمال، وهو أن العلاقات الداخلية الجيدة بين المنشأة والعاملين فيها تشكل المورد الحقيقي الذي تنبع منه الانطباعات الجيدة عن المنشأة؛ فالموظف الراضي عن عمله يخلق وحتى بدون قصد منه انطباعاً جيداً لدى جمهور المتعاملين معه والمحتكين به من غير المتعاملين، وذلك لأنه يقوم بعمله بكل مودة وكفاية وصدق وإخلاص لأن يحب عمله ولأنه راض عن المنشأة كمكان للعمل وكمصدر للرزق وكضمانة للمستقبل؛ على العكس تماماً من الموظف الساخط على عمله أو على المنشأة التي يعمل بها؛ فهو يؤدي عمله بطريقة سيئة ينتج عنها انطباع سيء عن المنشأة خاصة ذا ما ذكرنا أن الجمهور عادة لا يميز بين الموظف والمنشأة التي تستخدمه فيضفي الانطباع الذي كونه عن الموظف على المنشأة كلها. وهكذا فان موظفي المنشأة هم المرآة التي تعكس صورة المنشأة لبقية فئات الجمهور وخاصة المتعاملين معها. ومن هنا أتت أهمية العناية باختيار والانتقاء الموظفين وأهمية التأكيد على راحة الموظف ما أمكن بتهيئة ظرف العمل المناسبة والجو الملائم الذي يمكنه من العمل بإخلاص والإنتاج بشكل أفضل من حيث الكفاءة في الأداء والكفاءة في معاملته للمراجعين بشكل خاص وللموظفين بشكل عام. أن كون الموظف مرآة للمنشأة التي يعمل بها يحتم أن تكون هنالك:

1. سياسة رشيدة في الانتقاء والتوظيف تهدف إلى وضع الرجل لمناسب في المكان المناسب له وفي ظروف العمل الملائمة.
2. دفع الراتب الذي يتناسب مع صعوبة العمل وحجم المسؤولية.
3. معاملة الموظفين معاملة حسنة.
4. أن تكون قواعد الترفيع والترقية مدروسة بعناية وغير منحازة.
5. أن تعمل الإدارة على رفع الروح المعنوية.
6. أن تعمل الإدارة على إشعار الموظف بالأمن والطمأنينة والاستقرار النفسي أثناء قيامه بواجبه وذلك بأن تشعره الإدارة بأنه من الموظفين الدائمين والمثبتين في الخدمة (وذلك بعد انقضاء مدة تجربته).

7. أن تتيح لكل موظف لديه الاستعداد والكفاءة بأن يتقدم وينمي مهاراته وقدراته عن طريق إتاحة الفرصة أمامه للتدريب على الأعمال المختلفة التي يمكن أن يقوم بها. وهذا يستوجب الاهتمام ببرامج التدريب.

تدريب العاملين في المنشأة:

يجب الاهتمام ببرامج التدريب من منطلق السعي لتغيير سلوك الموظف لصالح الإدارة والجمهور ورفع مستواه في مجال العلاقات العامة عن طريق تعريفه بطرق تحسين معاملته مع الجمهور. وهكذا فيجب أن ينصب التدريب على مجال السلوكيات وتحسين الإجراءات لإرضاء المتعاملين كالسرعة في إجراء المعاملات والسعي لتخفيض مدة بقاء المتعامل في المنشأة بانتظار انجاز ما يطلبه من عمل. ويكون نظام التدريب أثناء الخدمة صغيراً جداً أو كبيراً جداً حسب احتياجات المنظمة وتبعاً لما تسمح به مواردها[1].

وهكذا فان خلق الانطباع الجيد عن منشأة الأعمال أمر ليس سهلاً ولكنه ليس مستحيلاً، ويمكن الوصول إليه عن طريق تدريب العاملين بالمنشأة على الأساليب والوسائل التي تخلق الانطباع الجيد، وتختلف هذه الأساليب باختلاف طبيعة عمل المنشأة، ولكنها وبشكل عام تنصب على ممارسة أخلاقيات المهنة وعلى رفع شعار "المتعامل دوماً على حق" وعلى حسن المعاملة والصدق والأمانة وفهم طبيعة النفس البشرية، أي أن برنامج التدريب بالنسبة للموظف الجديد يمكن تقسيمه إلى قسمين يكمل أحدهما الآخر وهما:

1. مسلكيات وأخلاقيات المهنة.
2. المظهر العام للموظف.

ويجب أن يكون التدريب على العلاقات العامة والمسلكيات والمظهر العام نشاطاً مستمراً يبدأ بالموظف الجديد. أما الموظفون القدامى فيجب تدريبهم على أساسيات خلق الانطباع الجيد، وأما المديرون ورؤساء الأقسام فيجب تدريبهم من نقطة انطلاق أن العلاقات العامة فلسفة إدارية وعنصر من عناصر العملية الإدارية. ويمكن أن يتألف أي برنامج للتدريب على العلاقات العامة في منشأة الأعمال من العناصر التالية:

1. ما هي العلاقات العامة وأهميتها ومسؤوليات الموظف المتعلقة بها.

---

[1] - مجلة جسر المعلومات، التدريب أثناء الخدمة ، العدد39، الكويت ديوان الخدمة المدنية، 1999م، ص12.

2. معرفة عامة بالمنشأة وسياساتها وعملياتها ومساهماتها بالرفاه العام للمجتمع الذي تعمل به.
3. الوسائل والأساليب المستعملة لخلق الانطباع الجيد.

وسائل التدريب في المؤسسات:

1) التدريب في العمل نفسه:

وهو مفيد للموظف لأن مكان العمل هو المدرسة الطبيعية لحياة الموظف وتأتي الفائدة عن طريق الملاحظة العلمية للرؤساء, والتدريب في العمل يجب أن يكون منظماً ويأخذ شكلاً علمياً وأهم الأشكال العلمية:

أ/ فترة الاختبار: حيث يلحق الفرد تحت الاختبار عند الالتحاق بالعمل ويتلقي التدريبات في العمل وفق برنامج موضوع مقدماً كما يلحق بأكثر من جهة داخل المنظمة كي يلم بالأقسام المختلفة التي تشملها المنظمة.

ب/ التنقل بين الوظائف: ويقصد بها إلحاق الأفراد بوظائف عديدة وذلك لإعدادهم لتولي وظائف إشرافية بين الموظفين القدامى, أي أن التنوع بالتجربة.يجعله يفكر ويدرك أهمية كل إدارة ويستطيع أن يدير الاجتماعات ويناقش مسئولي كافة الإدارات.هذا التدريب المتراكب أثناء التنقل يجعل الوقت منظوراً ومرئياً[1].

2) التدريب الذي يستخدم في اللجان والمؤتمرات:

هي وسيلة أخري للتدريب وهي تبحث مسائل محددة للإدارة ويسمح فيها للمشتركين بالمناقشة وإبداء الرأي, ويجب أن ندرك أن هناك اختلاف بين التدريب والتلقين حيث التدريب يعتمد علي تبادل الأفكار ونقل الخبرات وتسمح المؤتمرات واللجان بمناقشة القضايا الإدارية وفهم المعلومات الجديدة وتنمية الخبرات.

3) البرامج التي تقترن ببرامج ميدانية:

وهي أن يتلقى الدارسون محاضرات نظرية في موضوع التدريب ثم القيام بزيارات ميدانية على الطبيعة لتطبيق ما درس في المحاضرات النظرية .

4) البرامج التدريبية عن طريق معاهد الإدارة :

من خلال برامج تدريب للعاملين في المنظمات المختلفة وتقوم هذه المعاهد بمد الدراسيين بالتطورات التي طرأت في مجال عملهم.

---

[1] - مجلة جسر المعلومات، التدريب أثناء الخدمة ،مرجع سابق، ص13.

المبحث الرابع

العلاقات العامة عنصر من عناصر العملية الإدارية

للعملية الإدارية عناصر محددة ومعروفة ومتفق عليها بين كتاب الإدارة وهي:

1- التخطيط. 2- التنظيم. 3- التوجيه. 4- الرقابة.

ويدعو كتاب العلاقات العامة إلى إضافة عنصر آخر جديد لهذه العناصر وهو العلاقات العامة. وبموجب هذه النظرة تصبح العلاقات العامة ذات علاقة وطيدة بالتنظيم وبتفويض السلطة وبالتوجيه وبالإشراف وبرسم السياسات. وعلاقتها بالتنظيم هي أساس علاقتها بعناصر العملية الإدارية الأخرى. وتلتقي أهداف العلاقات العامة من هذا المنظور مع أهدافها كفلسفة إدارة من حيث أنها تهدف إلى تأمين ردود فعل ايجابية وملائمة من جميع الأشخاص العاملين في المنشأة والذين يتأثرون من قريب أو بعيد وبشكل مباشر أو غير مباشر بالتنظيم وبالتوجيه بحيث يصبحون أكثر ثقة بالإدارة وأكثر استعداداً للتعاون وبالتالي أكثر ولاء للمنشأة لدرجة أنهم يستجيبون لما نادى به ماكس فيبر Max Weber في كتاباته عن البيروقراطية التالية بحيث يخضعون مصالحهم الشخصية لمصلحة المنشأة ككل عندما تتعارض المصلحتان.

والخطوة الأولى نحو هذا الاتجاه تأتي من جانب الإدارة، حيث من المفروض أن تتقبل الإدارة أولاً وقبل كل شيء فلسفة تنمية الشعور بالرضي بين الموظفين وتعمل بهديها (طبعاً بما لا يضر مصلحة المنشأة على المدى البعيد)؛ فينتج عن ذلك التفاهم المتبادل وينتج عنه النتائج الإيجابية للعمل كفريق واحد ويسود ما يعرف بروح الفريق The Team Spirit الأمر الذي يدعو إليه كتاب الإدارة القدامى والمحدثون على حد سواء وخاصة معتنقي مبدأ الإدارة بالأهداف والنتائج.

ويقول بول جاريت Paul Garrett الذي كان مديراً للعلاقات العامة ونائباً للرئيس في شركة جنرال موتورز General Motors الأمريكية منذ أكثر من ربع قرن: "أن العلاقات العامة ليست نشاطاً متخصصاً مثل الإنتاج أو التمويل أو المبيعات.. إنها شيء يتخلل جميع هذه الأعمال ويصلح أن يكون فكرة رئيسية Theme لكل منها".

وإذا أخذنا بوجهة النظر هذه أصبحت العلاقات العامة مسؤولية جميع العاملين في المنشأة على مختلف مستوياتهم مثلها في ذلك مثل التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه. إلا أن الاختلاف بين المستويات يتضح في مدى شمولية المسؤولية لا في نوعيتها، فالمدير العام يمارس التخطيط والتنظيم على مستوى أكثر شمولية من المديرين أو رؤساء الأقسام الذين هم في المستويات الإدارية الأدنى. وينطبق نفس المنطق على العلاقات العامة كعنصر من عناصر العملية الإدارية. فالكل مسؤول عنها ولكن الاختلاف هو في مدى شمولية مسؤولية الفرد. لا في نوعية المهمة الملقاة على عاتقه بموجب هذه المسؤولية ومدى شمولية المسؤولية يتقرر بمستوى ذلك الشخص في الهرم التنظيمي، فكلما ارتفع مستواه. زادت شمولية مسؤوليته، وهكذا فالعلاقات العامة من هذا المنطلق أمر يتلاءم مع الأفكار التي تدعو إلى شمولية العلمية الإدارية.

هذا من حيث التنظيم، أما من حيث الإشراف فيأتي دور العلاقات العامة فيه عن طريق تنمية اتصالات ذات اتجاهين بين الرؤساء والمرؤوسين. ومن وسائل ذلك تأليف لجان مشتركة من الرؤساء والمرؤوسين وعقد اجتماعات دورية بينهم وإيجاد جهاز اتصال جماهيري وإصدار دوريات ذات علاقة بالمنشأة وبالعاملين فيها.

وهكذا فإن النظرة إلى العلاقات العامة كعنصر من عناصر العملية الإدارية توقظ عند الرؤساء احتراماً أكبر للنواحي الإنسانية ذات العلاقة بعمل المنشأة وشعوراً أكبر بواجب الحصول على ثقة المتعاملين مع المنشأة من مشترين وموردين وموزعين.

فالعلاقات العامة الجيدة مع الموظفين تحتم على الإداريين أن يحترموا شخصيات الموظفين وكرامتهم الإنسانية وأن يعترفوا للموظف:

1. بحاجته للتعبير عن الذات Self Expression
2. وحاجته لتحقيق الذات Self Actualization
3. وحاجته إلى المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مصالحه.
4. وحاجته إلى الشعور بالاستقرار في عمله.

أن تطور العلاقات العامة لفت انتباه الإدارة في منشآت الأعمال على اختلافها إلى ضرورة الاهتمام أكثر فأكثر بالنواحي الإنسانية في العمل، والى ضرورة كسب ثقة جمهور المنشأة على مختلف عناصره وفئاته. فلم يعد يكفي أن تنتج

المنشأة السلعة أو الخدمة التي يحتاجها المتعاملون معها وأن تبيعها بالثمن الذي يستطيع جمهورها أن يدفعه، وذلك لأن هذا الجمهور يتوقع منها أن توزع خدماتها وسلعها بشكل يتصف بالأمانة والصدق والتفهم لحاجات الجمهور الأساسية بطريقة تؤدي إلى رفاه المجتمع الذي تعمل به هذه المنشأة، وأن تسعى لاكتساب ثقة الجمهور بالممارسة الفعلية التي تثبت أن المنشأة مواطن جيد ومنتج جيد ورب عمل جيد.

كل هذا يعني ضرورة وجود اتصالات فعالة في المنشأة وأن تكون الاتصالات ذات اتجاهين.

الفصل الخامس

برامج العلاقات العامة

المبحث الأول: مفهوم وأهمية برامج العلاقات العامة.
المبحث الثاني: خطوات إعداد برامج العلاقات العامة.
المبحث الثالث: إدارة الأزمات.

المبحث الرابع : بحوث إدارة العلاقات العامة.

المبحث الأول

مفهوم وأهمية برامج العلاقات العامة

مفهوم برامج العلاقات العامة:

تعتبر برامج العلاقات العامة من أهم الموضوعات التي يقوم بها أخصائيو العلاقات العامة, فالبرنامج الناجح يكون وراءه أخصائي علاقات عامة ناجح , ملماً بشكل كاف وفهم عميق بمفهوم العلاقات العامة وبالرسالة الإعلامية التي يتناولها البرنامج الناجح.

وتتنوع برامج العلاقات العامة من ناحية الصعوبة أو الجهد المبذول, فهناك البرامج البسيطة أو الخفيفة, مثل برنامج زيارة لموقع ،أو برنامج ترحيب بضيف، أو برنامج تعريف بموضوع معين, وتتصاعد صعوبة البرنامج عندما تكون الرسالة واسعة أو متعددة الجوانب أو تغطي جمهوراً كبيراً، لان مثل هذه البرامج تحتاج إلى أموال كبيرة, ووسائل إعلام متعددة لتغطيها ومن الأمثلة على ذلك: برامج العلاقات العامة التي توجه إلى الرأي العام أو إلى مخاطبة الجماهير لتغيير أفكارها المضادة حول مؤسسة أو منظمة ما.

ومن الأمثلة الواقعية: ما قامت به إدارة العلاقات العامة في الجيش الأمريكي أثناء حرب الكورية وحرب فيتنام والآن في العراق وأفغانستان فهي تجلب لهم الفنانين والفنانات المعروفين, لكي يرفهوا عن المقاتلين ويحققوا لهم قدراً من الترفيه والمرح والسرور بالرغم من أهوال الحرب والقتال، وكان لهذه البرامج ابلغ الأثر في رفع معنويات الأفراد والمقاتلين.

ومن الأمثلة أيضاً: ما واجهته الشركات المصرية الصناعية من هجوم منظم على إنتاجها وجودته، وكانت تسعى بعض وسائل الإعلام إلى تشويه الصورة عن المنتجات المصرية في أي مكان في الداخل أو الخارج وعلى سبيل المثال: كانت المعلبات والسلع الغذائية المجمدة مطلوبة وذات سمعة طيبة في أسواق غرب أوروبا, ثم قامت حملات تشهير مستغلة في ذلك بعض العيوب التي كانت تظهر من وقت لأخر في المعلبات المصرية, وأوهمت المتعاملين مع الإنتاج المصري بأن الذي حدث في مصر في أوائل الستينات أثر على جودة المنتجات المصرية, وأصبح من السهل أن تكتشف عيوب عديدة بسبب الإهمال في الصناعة, واللوم هنا يعود على الإدارة المصرية, حيث تبين فيما بعد أن الذي استفاد من هذه

الدعاية و الشائعات هي الشركات الإسرائيلية, حيث اقتحمت الأسواق المصرية وحلت محل المنتجات المصرية مثل الفاكهة، والخضروات، و الجمبري المجمد وبعض أنواع المعلبات.

وكذلك ما حصل للمياه الغازية وظهور بعض الحشرات في الزجاج الموزعة على الجماهير، والتي أدت إلى تأليب الجماهير وتغيير رأيها تجاه الشركات المصنعة لها، بهدف الإساءة إليها من خلال حملات صحفية لإظهار عيوب الصناعة في مصر، وخاصة لتدمير القطاع العام لإحلال محلة القطاع الخاص.

أهمية برامج العلاقات العامة:

إذا عرفنا أن العلاقات العامة زادت أهميتها في كافة المنظمات لأنها هي وحدها التي استطاعت وتستطيع على الدوام تحقيق حلم المجتمعات وسياستها في تحقيق الذات الإنسانية واحترامها من خلال الإجراءات التالية :

1. زيادة الاهتمام بالإنسان لدرجة تجعل من قوته وفاعليته هي الأساس في تطوير المجتمع.
2. الرعاية الإنسانية لجميع المواطنين واعتبار رفاهيتهم وتحقيق رغباتهم حق طبيعي لكل منهم ، ويجب على كل المنظمات أن تعمل على تحقيقه من خلال ما تقدمه لهم من خدمات تلبي رغباتهم وتتوافق مع حاجاتهم .

لذلك أن وضع برنامجاً ناجح لأنشطة العلاقات العامة في المنظمة يعد ضرورة لابد منها ،من أجل إمكانية تحقيق ما تقدم ذكره، عن طريق إيضاح اتجاهات المنظمة للجمهور المتعامل معها، وعن طريق اخذ اتجاهات ورغبات هذا الجمهور كأساس في إحداث التعديلات المناسبة بسياساتها وخطط عملها .

فوضع البرامج هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها المنظمة تحقيق التكيف الإنساني اللازم بينها وبين الجمهور المتعامل معها وبين المنظمات الأخرى. هذا التكيف هو الذي يمكنها من بلوغ أهدافها المنشودة ويحقق لها ولجمهورها العديد من الخدمات والمنافع، ويكفل تحقيق العدالة والرعاية الاجتماعية ونشر الطمأنينة في نفوس جماهيرها ، التي هي بدورها تسعى من جراء ذلك إلى زيادة التعاون والثقة والمحبة وحسن التعامل الذي يحقق لها النجاح والشهرة .

الأسس التي يجب أن تتوفر في البرنامج الناجح[1]:

[1] - علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق، ص ص148-149.

1. أن يتضمن معلومات لها مغزى: فقد أنقضى الوقت الذي فيه ينجذب الجمهور لأي حدث، حيث يتعرض لسيل جارف من الرسائل التي تحاول أن تجذب انتباهه. ولذلك نمت عنده حاسة الانتقاء لما هو هادف ومحدد وعدم الالتفات لما هو دون ذلك. ولكي يكون للبرنامج مغزى فلا بد من توافر بعض الشروط فيه منها:

أ- أن يتضمن شيئاً يفيد الجمهور ويمس مصلحته بشكل مباشر ومحدداً.

ب- أن يحتوى على شيء جديد وطريف مميز عن غيره من البرامج التي يتعرض لها الجمهور.

ج- أن يتناول كل الحقائق التي تؤيد دعوته. فالبرنامج الناجح هو الذي يجعل الجمهور يصل إلى النتيجة من الحقائق المعروضة في نفس لحظة وصول البرنامج إلى نهايته.

2. أن يكون البرنامج مؤثراً إلى أقصى مدى: فالعبارة الواضحة والصوت العذب هم مفتاح الاتصال وأساس استمراره وبدونهما يعرض الجمهور عن البرنامج مهما كان قوياً من الناحية المنطقية.

3. اختيار أفضل الوسائل الإعلامية لنقل الرسالة إلى الجمهور. وهذا يتوقف على عدة عوامل :

أ- الصفات الخاصة بالجمهور المستهدف.

ب- طبيعة الفكرة أو الموضوع المطروح من حيث درجة البساطة أو التعقيد.

ج- أهمية عامل الوقت بالنسبة للهدف المرجو تحقيقه من البرنامج.

د- الإعلام المتاح داخلياً وخارجياً.

ه- النفقات المالية التي تتطلبها الوسيلة ومدى ملاءمتها للهدف من البرنامج.

أنواع برامج العلاقات العامة:

وقد يكون البرنامج إعلامياً، أو تأثيرياً، أو ترفيهياً، أو تثقيفياً، وقد يجمع أيضاً أكثر من وظيفة من هذه الوظائف. وهناك أيضاً برامج الخدمات التي ترمي إلى تذليل العقبات والمساهمة في حل المشكلات التي تواجه الجماهير تحقيقاً للدور الاجتماعي والإنساني للمنظمة.

1- برامج بسيطة ومحدودة التأثير

وهي برامج لا تتعدى أهدافها سوى قدر محدود من الانجاز أو إقامة علاقة معينة أو المحافظة على علاقة ذات قيمة معينة بالنسبة للمنشأة ومن أمثلة ذلك:

برنامج زيارة لمواقع المنشأة من وفد زائر أو فوج من الضيوف أو دعوة ضيف ذي شخصية معينة, أو أحد المتعاملين مع المنشأة، أو الأشخاص من ذوي النفوذ الذين يمكن أن يكون في حسن معاملتهم واستضافتهم ما يفيد المنشأة في أعمالها ومشروعاتها، ومثل هذه البرامج غير مكلفة، ولا تحتاج إلى إشراك عدد كبير من أخصائي العلاقات العامة، بالإضافة إلى البرامج الموجهة نحو غرض محدود تريد به المنشاة أن تحصل على تأييد معين من قبل جمهور معين, أو استقطاب بعض الآراء, أو مجاراة البيئة المحيطة بالمنشاة.

ويهدف البرنامج التأثيري إلي إقناع الجماهير واستمالتها لسياسة المنظمة وكسب التأييد لها، وتحقيق التفاهم والتناغم بين المنظمة وجماهيرها، بالإضافة إلى تأكيد السمعة الطيبة والصورة المشرفة لها في أذهان الجماهير.

دراسة حالة:

ومن الأمثلة العملية التي حدثت فعلاً برنامج العلاقات العامة التي أجرته إحدى الشركات عندما بدأت بتنفيذ مشروع كبير, حيث واجهت ردود أفعال مضادة من قبل المواطنين الموجودين في المنطقة التي سينفذ فيها المشروع , فقامت إدارة العلاقات العامة بدراسة الوضع للوقوف على أسبابة وخلفياته التي أدت إلى رفض المواطنين لهذا المشروع فقامت إدارة العلاقات العامة بإعداد برنامج بسيط وهو عبارة عن عشاء بالطريقة البسيطة التي اعتاد أهالي المنطقة في الأفراح إقامتها, ثم أقاموا حفل ذكر شارك فيه كبار المديرين في الشركة حتى شعر المواطنون بالاطمئنان والرضا عن هذه الشركة , حيث يتعرف هؤلاء المديرين على أسباب أخر للمقاومة ضد وجودها في المنطقة وهو خوف المواطنين من التأثير على معايشتهم, ولذلك لجأت الشركة إلى استعمال بعض الوسائل المتوفرة لدى أهل المنطقة في أعمالها بغرض إشراكهم وتبادل المصلحة فيما بينهم وبين الشركة. وأصبح العديد من أبناء المنطقة يعمل في الشركة. وبذلك اطمئن هؤلاء المواطنون للشركة ووجودها في المنطقة وقدموا لها كل عون، وبالتالي كان البرنامج الذي رسم رغم بساطته إلا انه حقق للشركة نتائج جيدة للغاية.

2- البرامج الكبيرة والمتعددة الاتجاهات والتأثير:

وهي تعني استخدام إمكانيات كبيرة نسبياً تتفق مع المواقف المعينة والمتطلبات التي تستدعي إقامة مثل هذه البرامج.والبرامج الكبيرة التي يشترك فيها عدد كبير من المتخصصين وذوي الخبرة الطويلة في العلاقات العامة، وقد يستعان فيه بمستشار للعلاقات العامة، وخاصة إذا كان البرنامج يستدعى استخدام أكثر من وسيلة من وسائل الإعلام لتحقيق أهدافه التي تكون في الغالب كبيرة، أي إقامة علاقات واسعة مع المجتمع مثل: دخول السوق لأول مرة، أو بلد، أو مجتمع لأول مرة معروف للمنشأة ، وفيه يحتاج إلى مقدمات لدخوله من قبل المنشاة، لأن دخوله فجأة يكون خطر على المنشأة، مثل: برنامج لإدخال الغاز إلى كل منزل ......فالمعروف إن الغاز سام وكثير من الناس يخاف من هذا الجانب , لذا يحتاج مثل هذا المشروع استعمال وسائل إعلام عديدة لإقناع الجمهور بأهميته ومزاياه العديدة من استخدامه، والتعريف السليم بطرق استخدامه والآمان التام فقد ساعدت مثل هذا البرنامج على التغلب على رفض الكثير من المتعاملين لشراء هذه الأجهزة .. وحتى لو كلف الكثير، مثل: إرسال مندوب أو مندوبه لإقناع الجمهور باستخدامه.

دراسة حالة:

من الأمثلة التي يمكن وضعها ودراستها على هذه البرامج عندما تقل ثقة الجمهور المستهدف بإنتاج الشركات الوطنية، نتيجة الانغلاق، أو ظهور سلع منخفضة الجودة، أو لوجود سلع مستوردة ذات جودة عالية لا تستطيع المصانع الوطنية منافستها في الجودة.

ولذلك تلجأ الشركات الوطنية إلى حملات إعلامية واسعة للتعريف بالسلع وجودتها ومحاولة إقناع الجمهور بها ليس بالوهم بل بالحقيقة, حتى يتحول المواطن إلى تشجيع السلع الوطنية, ولا يمنع ذلك اللجوء إلى المؤثرات العاطفية مثل: الولاء لكل ما هو وطني بحيث تدعم السلع الوطنية للوصول إلى المستوى العالمي من خلال حملات إعلامية مدروسة ومعدة ومنفذة جيداً.

3- البرامج الإعلامية الهجومية:

وهي غير مستحبة دائماً ولكن يجلب إليها لمنع وقوع الضرر، أو منع الأخطار قبل وقوعها، كأن تتوقع منظمة أو شركة ما من أحد منافسيها استغلال موقف معين لتحويله إلى صالحة على حساب مصالحتها، وهنا يكون الهجوم مبرراً مثل:

الدفاع عن النفس مقدماً قبل إن يبدأ الهجوم المتوقع وهنا يطبق المثل الشعبي " تغذى فيه قبل أن يتعشى فيك".

وتهدف البرامج الإعلامية إلى تكوين رأي عام مستنير مدرك للدور الذي تقوم به المنظمة في المجتمع. وذلك عن طريق نقل المعلومات المتعلقة بانجازاتها وتفسير سياستها وأهدافها للجماهير المختلفة.

ويستخدم في مثل هذه البرامج وسائل الإعلام المختلفة التي تكشف المنافس وفضح كل ما لديه، وأن ما يقوله ليس حقيقة، أو قد يثير الشك لدى المشاهدين ، أو القرار، أو المستمعين للرسالة الإعلامية من أمثلة ذلك: ما قامت به إسرائيل ضد الدول العربية عندما وجدت ما يعيق تصريف منتجاتها في أفريقيا.

4- البرامج الإعلامية الدفاعية:

وهي البرامج التي تحتاج إلى الحيطة والحرص في المادة المستخدمة في الدفاع لأنها عادة ما تواجه برامج هجومية من مؤسسة منافسة، ومن أهداف هذه البرامج هو محاولة إزالة الآثار التي خلفتها الشائعات أو الدعاية و الأكاذيب المضادة، معتمدة على كشفها وتعريفها وعرض الحقائق بدون تعديل أو إضافة ، حتى ولو كانت بغرض زيادة كسب الآراء المؤيدة, ومعززاً بالأدلة والحجج والبراهين التي لا تقبل الشك أو الاجتهاد ، بالإضافة إلى إبراز الجوانب الممتازة والمؤيدة لوجهة نظر المنشأة ولا يمنع من تضمين البرنامج الدفاعي بعض ما ورد من هجوم، أو شائعة أو أكذوبة وتنفيذها في دقة وإتقان، بحيث لا تسمح للمنافس بمعاودة الهجوم.

5- برامج الإعلام الداخلي :

وهي الموجه إلى الجمهور الداخلي في المنظمة ويتسم عادة بلغة الود موجهه من الإدارة العليا للمنشاة إلى جمهور العاملين مثل:

- النشرات الداخلية.
- عقد الاجتماعات الدورية مع العاملين.
- تنظيم رحلات جماعية.
- تقديم خدمات خاصة للعاملين في المناسبات.
- تقديم هدايا أو مكافآت مالية في حالات خاصة.

- عقد اجتماع أسبوعي، أو سنوي، أو شهري، أو لقاء سنوي في فندق مع حفل عشاء فاخر في أحد الفنادق، وهذا يحدث خاصة في الشركات الخاصة والبنوك والمنظمات التي لديها إمكانات مالية تهتم بترفيه العنصر البشري.
- تقديم مسابقات بين العاملين وتغطيتها إعلامياً مثل الأنشطة الرياضية.
- استخدام إذاعة داخلية مثل الجامعة أو المصانع أو الفنادق أو معسكرات الجيش التي تذيع برامج خفيفة أو أغاني يفضلها العاملون على اعتبار أنها ترفع وتشجع كفاءة العاملين، أو تخلق عندهم مناخ ملائم يزيل الملل أو أجهزة للاتصال بين الأفراد في مكان عملهم لتساعدهم على الاتصال فيما بينهم أو أجهزة تلفزيونية لعرض الأفلام.

ويمكن تسمية هذه البرامج أيضاً بالبرامج الترفيهية التي تسعى إلى توثيق أواصر الود والمحبة بين المنظمة وجماهيرها وتجديد نشاط العاملين بها، ودفع الملل الذي قد ينشأ عن العمل الجاد والمستمر.

بالإضافة إلى البرامج التثقيفية التي تهدف إلى تثقيف الجماهير المستهدفة، وتعتبر من أهم البرامج التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة للعاملين بالمؤسسة وهناك أربعة مجالات رئيسة لهذه البرامج: مجال العمل المباشر، ثم مجال المؤسسة ككل، ومجال التنظيمات الإدارية والنقابية، ,أخيراً مجال العمل السياسي ودوره في نهضة المجتمع.

6- برامج الإعلام الخارجي:

تقوم برامج العلاقات العامة بوضع برامج للإعلام الخارجي تتناول نشرات أو كتيبات موجهه إلى جمهور معين، فمثلاً: نجد برنامج الإعلام يستهدف توزيع نشرات دورية منتظمة عن أنشطة المنظمة، ومجالات التعاون معها والخدمات التي تقدمها لعملائها والمساهمين أو الأماكن التي يحتمل أن تصبح في وقت لاحق ضمن الجمهور العام الذي يتعامل معها.

ومن أمثلة ذلك: إعداد نشرات مطبوعة ومخرجة بشكل أنيق، أو أن تقوم إدارة العلاقات العامة في المؤسسة الكبيرة بإعداد أفلام سينمائية أو وثائقية عنها، لإبراز الجوانب المشرقة فيها وما حققته المؤسسة من تقدم سواء على صعيدها الداخلي، أو الخدمات المقدمة إلى جمهورها الخارجي، أو خاصة عندما تعرض مؤسسة في وسائل الإعلام فيلماً عن زيارة كبار الزوار إليها، أو استغلال المعارض الدولية والاشتراك في المسابقات أو المساهمة في المشروعات الوطنية التي تؤثر على

الرأي العام ، بهدف تحقيق اكبر قدر من الإعلام عن المنشاة ونشاطها، وهذا بخلاف ما تقوم بإعداده العلاقات العامة من أفلام عن أنشطتها الداخلية التي تشرح انجازاتها للمجتمع المحلي في المناسبات الخاصة، وذلك لترويج المؤسسة وتكوين صورة ذهنية عن نشاطات المؤسسة ومشروعاتها.

وأيا كانت طبيعة البرامج التي تنفذ لتحقيق أهداف الخطة، فهناك برنامج أساسي يكاد يكون القاسم المشترك بين جميع إدارات العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة. وهذا البرنامج يهدف إلى التعريف بالمؤسسة: ماضيها، وحاضرها، ومستقبلها. وكثير ما ينفذ هذا البرنامج في مطبوع واحد هو دليل المؤسسة، وربما يكون الماضي والحاضر موضوعاً في مطبوع، ومشاريع المستقبل موضوعاً لمطبوع آخر، وقد تتنوع الوسائل إذا ما توفرت الإمكانات اللازمة لذلك. ومهما يكن من أمر تنفيذ البرنامج والوسيلة التي يقدم بها، فمن الضروري أن يتضمن العناصر التالية:

1. نشأة المؤسسة وتطورها.
2. سياستها وأهدافها.
3. المبادئ والمثل التي تلتزم وتهتدي بهديها.
4. الخدمات التي تؤديها بنجاح.
5. النجاح الذي أحرزته في تحقيق أهدافها والعقبات التي تصادفها.
6. مشروعاتها في المستقبل والدور الذي ستؤديه هذه المشروعات في خدمة الجماهير.

أمثلة على برامج العلاقات العامة:

أ- برنامج التصدي للشائعات والدعاية الكاذبة:

من المعروف أن الشائعات والدعاية الكاذبة تسيء إلى سمعة المنظمة أو تضيق الاتصال، وقد تسبب الأذى وتؤثر على المؤسسة إذا لم تتصدى لها المؤسسة وتعمل على القضاء عليها.

وفي مثل هذه البرامج يجب على العلاقات العامة أن تكون سريعة الحركة وأن تكون ملمة بشكل كبير بمضمون الشائعة أو الدعاية الكاذبة وتركز عليها وتقضي عليها لتحد من آثارها الضارة على المنظمة من خلال برنامج تتكون خطواته من التالي:

*** التحديد الدقيق للشائعة أو الدعاية الكاذبة:**

أي تحديد وتشخيص دقيق لا يترك صغيرة في الشائعة أو الدعاية الكاذبة إلا أن يحددها ويعرف مدى أهميتها, والاهم هو كسب ما تتضمنه من حقيقة، وما أضيف إليها من أكاذيب سواء كانت من صنع المصدر أو نتيجة لتناقل الشائعة أو الدعاية الكاذبة.

*** تحديد مدى انتشارها وقوة تأثيرها:**

يقوم أخصائي العلاقات العامة بتحديد مدى انتشارها وقوة تأثيرها لأنه ليس بالضرورة الرد على دعاية انتهت أو شائعة ضعيفة مادام انتهت.

*** اختبار مدى اقتناع الجمهور بالشائعة:**

وهي الاتصال بأشخاص من ذوي الرأي العام مثل كبار العملاء أو المتعاملين مع المنشأة في شكل عينة ومناقشتهم ومعرفة آرائهم الشخصية بذلك يمكن الحكم على مدى اقتناعهم بالدعاية أو الشائعة.

*** رسم وإعداد البرنامج:**

وذلك على أساس النتائج التي يحصل عليها من الخطوات السابقة والمناسب في هذه الحالة هو عمل برنامج من النوع الهجومي المضاد أو عمل برنامج دفاعي يهدف إلى توضيح الكذب ومصدر الشائعة وأسبابها.

ب- برنامج استقبال الشكاوي والرد عليها:

الشكاوي تكشف عن صعوبات وأسباب تسيء إلى العلاقات بين المنشاة والمتعاملين معها وتنقسم الشكاوي إلى:

1- شكوى خارجية:

وهي الشكوى التي يحررها المتعامل مع المنشاة سواءً كان هذا المتعامل أحد العملاء، أو المستهلكين للسلع التي تنتجها المنشاة ، أو احد المشترين للمنتجات والبضائع التي تبيعها المنشاة وكانت المنشاة تجارية تتعامل في البيع والشراء.

وقد تكون المنظمة خدمية تقدم خدمات إلى الجمهور المستفيد بالخدمة سواءً بالمقابل أو بدون مقابل، حيث تهتم المنظمة بدوام الصلة والثقة بينهما وبين المتعاملين معها .

ومن أمثلة ذلك محل يتهم بأي شكوى تصله عن نوعية السلع أو البضائع التي يبيعها أو يروج لها, والمؤسسات الحكومية تهتم بهذا الجانب وتريد معرفة ما تقدمة للجمهور العام من خدمات حيث تتميز خدماتها بالعمومية والتجديد والسبب في ذلك أنها تريد تقديم أعلى مستوى وأحسن آراء والا الشكوى معناها تقصير الموظفين في أداء واجبهم, وهذا يفسر ضد الحكومة ويعكس أثرا سياسيا غير ما تريده الحكومة إذا كان النظام فيها ديمقراطي حر.فمثلاً : تستخدم بعض الصحف المعارضة لنظام الشكاوي في الهجوم على سياسة الحكومة وتعمل على تهويل وتضخيم لسبب أو آخر وهنا يكون دور القائم بالعلاقات العامة في الأجهزة الحكومية بضرورة التصدي لهذا النوع من الشكاوي والرد عليها بوضوح ومع التزام الحقيقة والواقع، كما إن هناك بعض الصحف تخصص أجزاء من صفحاتها لشكاوي الجمهور التي تضع لها مسمى {بريد القراء , أو شكوى مواطن} والتي تهتم بها إدارة العلاقات العامة في هذه المنظمات الموجه ضدها الشكوى بعد التحقيق من صحتها وإيجاد الحلول الملائمة لها لحرص المؤسسة على سمعتها وعلى صورتها عند الجمهور.

2- الشكوى الداخلية:

محررها يكون من العاملين في المنظمة أو احد موظفيها وهي متعلقة بالظلم الذي يقع على صاحبها من قرار صدر ضد مصلحته وكثير ما تحدد المنظمة نظام لاستقبال هذه الشكاوي وخطوات يتبعها المشتكي لاستيفاء حقوقه. ومن الشركات التي تقوم بإدارة العلاقات العامة بالرد والبعض الآخر يرفعها إلى شئون الأفراد لأنه من المفروض يجيب عليها الإدارة العليا.

أما إذا كانت الشكاوي من اختصاص العلاقات العامة فانه يجب أن تعمل على التحقيق فيها ومتابعتها والتأكد من الرد عليها وذلك على اعتبار أن العلاقات الطيبة داخل المنظمة والعلاقة السليمة بين الإدارة والعاملين معها من اختصاص العلاقات العامة. لأن انعكاس الخطأ على مجموع العاملين يعني انخفاض الروح المعنوية لجمهور العاملين وفي ذلك إساءة للعلاقات الطيبة بين العاملين .

ومهما كان نوع الشكاوي فيجب أن تكون ضمن تخصص العلاقات العامة الذي يهدف إلى زيادة الثقة بين جمهور المتعامل مع المؤسسة والجمهور الداخلي للمؤسسة. وتحقيق المناخ الملائم الذي يعمل على تزكية روح المودة والاحترام المتبادل بين كل الأطراف المتعاملة في إطار المنظمة ومجالات نشاطاتها المختلفة.

المبحث الثاني

خطوات إعداد برنامج العلاقات العامة

تتوقف كفاءة التخطيط للبرنامج على دقة الإعداد والتسلسل المنطقي في ترتيب خطواته. وهذا يستلزم الإلمام بجميع العناصر الأساسية المؤثرة في سير العمل والاستفادة الكاملة بجميع الإمكانات المتاحة، مع الاهتمام بعنصري الوقت والتكلفة بحيث يعطي المشروع أكبر عائد، وينفذ بأقل قدر من الأنفاق. وفي أقصر وقت ممكن(1).

أولاً: البحث عن الحقائق وجمعها:

أن اتخاذ القرارات وسلامتها من قبل الإدارة يتوقف على دقة المعلومات التي تجمعها عن المشكلة موضع القرار، وعلى تفهم هذه المعلومات والإلمام بها جيداً لبناء أو صنع القرار، ويمكن معرفة أدق المعلومات اللازمة لإعداد برنامج من خلال الأمور التالية:

- البحث عن الحقائق .
- الاعتماد على الاستقصاءات المختلفة عن الرأي العام.
- الدراسة اللازمة للميول العامة والاتجاهات.

وهذه الأمور لا تحقق إلا من خلال إجراء البحوث والدراسات والتي يجب أن تتضمن الأعمال التالية:

- القيام بجمع وتدوين الحقائق عن تاريخ المنشاة، وأهدافها ،و خططها، وكل ما تم انجازه، وسبب الفشل والنجاح والشهرة، وما كان محل للإخفاق ، أو الفشل ، وكل ما يفعله المنافسون لشهرة منظماتهم..........الخ.

---

[1] - حمدي حسين عفيفي، في خدمة المديرين، (القاهرة: مطبوعات المعهد القومي للإدارة العليا، 1970م)،ص5.

- القيام بمعرفة مدى اتجاهات الجماهير الخاصة وقوة هذا الاتجاهات من أجل الاستفادة منها والاستعانة بها عند وضع خطة أو برنامج المنظمة.
- القيام بالتحري عن الأسباب والظروف المؤدية لهذه الاتجاهات .
- قياس أثر البرامج السابقة من اجل بلورة النتائج.
- الإمكانات الفنية لإدارة العلاقات العامة.
- الإمكانات المالية المقدرة لاستخدام الوسائل والأدوات اللازمة لجميع البيانات وجمع المعلومات و يتضمن الآتي:

✓ إنشاء ملف خاص بالمراجع التي سيعتمد عليها في جمع البيانات

مثل: المصادر الثانوية وهي غير مكلفة.

- المصادر الأولية وهي تحتاج إلى مبالغ للإنفاق إليها كالاستقصاء والبطاقات البريدية ودراسة الأسواق.

✓ تحديد فئات الجمهور التي سيعود إليها في جمع البيانات.

✓ تحديد الوسائل التي يمكن استخدامها في جمع المعلومات

مثل:

- الاتصال الشخصي بالتلفون أو المراسلات الخطابية.
- الاعتماد على محللي الرأي العام لاستفادة من آرائهم.
- تكليف لجان تقديم المقترحات.
- تحليل المراسلات الواردة إلى المنظمة.
- اللقاءات أو الحوارات التي تجري مع بعض الأشخاص.
- تقارير المندوبين من كافة المناطق ورجال البيع.
- تقارير وسائل الإعلام الواسعة.
- عقد المؤتمرات للأفراد الذين لهم صلة بالمنظمة.
- دراسة أرقام المبيعات.
- دراسة آراء المفكرين.

ثانياً: التخطيط وتحديد الأهداف:

أن التخطيط المسبق لبرامج عمل العلاقات العامة يعد من أهم مقومات نجاحها وسبق التحدث عن التخطيط والأهداف في فصل سابق بشكل مفصل.

ولكن هنا نذكر الطرق الحديثة التي تستخدم في تخطيط البرامج : حيث مع بداية العقد السابع من القرن الماضي انتشر أسلوب تحليل شبكات الأعمال في العلوم الإدارية عموماً، وفي تخطيط ومراقبة تنفيذ المشروعات على وجه الخصوص وتعتبر المخططات الشبكية ركناً أساسياً في العلوم الطبيعية وخاصة الهندسية الكهربائية، ومنها انتقلت إلى العلوم الإدارية، واتضحت أهمتها في تنفيذ وتحليل سريان المعلومات في الوحدات الإدارية.

ويهدف استخدام تحليل شبكات الأعمال في تخطيط وتنفيذ المشروعات إلى تحديد الأنشطة التي يتوقع أن تكون نقط اختناق في التنفيذ، فتوجه الإدارة العليا اهتمامها إليها، وتراقب سير تنفيذها حتى لا يتعطل المشروع بأكمله. كما ييسر هذا الأسلوب التعرف على مدى تأثير التعديلات التي يمكن إدخالها على برنامج التنفيذ في الوقت والتكلفة، وكذلك دراسة أثر نقل الإمكانات المتاحة بين الأنشطة المختلفة.

وبذلك يمكن المقارنة بين الأساليب البديلة في تحقيق أهداف المشروع ويساعد تطبيق هذا الأسلوب على إيضاح التسلسل المنطقي للعملية الإدارية، والذي يبين بجلاء مدى الترابط بين الأنشطة. بحيث يمكن تقويم أجزاء المشروع أولاً بأول بما يحقق الاستفادة من أية إمكانات عاطلة، وكذلك القضاء على مواطن الركود التي تعرقل سير المشروع وفقاً لخطة تساعد على إتمام التنفيذ في الوقت المحدد[1].

ثالثاً: تحديد الوسائل:

وهي تشمل على العناصر الأساسية لعملية الاتصال وهي:

- تحديد الغاية والهدف من عملية الاتصال بدقة ووضوح .
- تحديد فئات الجمهور التي سيتم التعامل معها.
- صياغة نص رسالة الأعمال .
- اختيار الأسلوب الأمثل لعملية الاتصال .

---

[1] - المرجع السابق نفسه، ص5.

- اختيار الوقت المناسب للقيام بالاتصال .
- المباشرة بالاتصال لنقل الفكرة .
- مراقبة ردود الأفعال .
- تقييم النتائج الحاصلة من هذا الاتصال .
- وضع البرنامج التنفيذي المتوقع بناء على نتائج عملية الاتصال .

رابعاً: تحديد الميزانية العامة للبرنامج:

والتي تشمل على كافة الموارد اللازمة والتي تكون متوازنة مع أهداف المنظمة وسبق شرحها .

خامساً: توزيع الأدوار على المنفذين:

- دور العلاقات العامة وأخصائيوها وموظفوها .
- دور الموظفين في المنظمة والعمل على برمجته وعدم تركه للاجتهاد الشخصي .
- دور المتطوعين الذي يمكن تجنيدهم من داخل المؤسسة وخارجها .
- دور المنظمات الأهلية والحكومية ذات الصلة بنشاط المنظمة .

سادساً: تنفيذ البرنامج:

وذلك من خلال الآتي:

- تصميم جدول زمني يشمل كافة الموضوعات والمواد الموزعة بشكل دقيق.
- تحديد من سيقوم بعملية التنفيذ وما هي الوسائل والأساليب المستعملة.
- تنظيم أسلوب المتابعة بما يضمن مصاحبة عمليات التنفيذ.

مثل: مدى تحقيق البرنامج لأهدافه المنشودة.

- تأييد الإدارة العليا وتوفير متطلبات البرنامج البشرية والمادية .
- تعاون الإدارات والأقسام المختلفة وتأييدها للبرنامج .
- التزام البرنامج بالأسس العلمية .

- تأثير الموضوعات على الفئات والجماهير .
- مدى نجاح وسائل الإعلام المستخدمة .
- البحث في تعديلات قد تحدث في البرنامج.

سابعاً: تقويم ومراجعة البرنامج:

يعني التحري عن الأخطاء ونواحي الضعف و القصور التي تشوب عملية التنفيذ, والعمل على تلافها وتصحيحها وتعديلها بالشكل المطلوب, ولذلك يعد التقييم في مجال العلاقات العامة عملية ايجابية يتوقف نجاحها على الغاية العليا التي تسعى إليها المنظمة ألا وهي الاحتفاظ بجماهيرها، وبالتالي استمرار وجودها ووقوفها قوية في وجه المنظمات المنافسة لها[1].

ومن أساليب التقييم التي تتبع في هذا المجال عادة هي :

- التقارير الدورية ومتابعة الأعمال .
- المقارنة بين الخطة الموضوعة والنتائج المتحصلة .
- تقارير إدارة التخطيط والمتابعة.
- المقارنة بالسنوات السابقة.
- الاستفتاء والاجتهادات الشخصية والمناقشات والمقابلات

مراحل التقويم:

- قبلي Pretest:

مثل: -هل تناسب الخطة مستوى الجمهور .

- هل الوسائل ملائمة للبرنامج على حمل الرسالة .
- الموقع الجغرافي .

- تقيم جزئي In between: وهو قياس الدرجة التي وصل إليها تطبيق الخطط وهل تسير المؤسسة أو المنظمة في الخطة التي وضعتها لنفسها أم لا.
- تقييم نهائي Pastest: وهو تقييم البرنامج في نهايته ومعرفة مدى تحقيق للأهداف الذي صمم من أجلها.

[1] - محمد العزازي أحمد أبو إدريس، مرجع سابق، ص207-209.

$$\text{الاستجابة} = \frac{\text{الجزء المتوقع}}{\text{الجهود المبذولة}}$$

طرق تقويم برامج العلاقات العامة:

تنطوي عملية تقويم برامج العلاقات العامة على درجة كبيرة من الصعوبة، حيث تختلف درجة الموضوعية أو الحكم الشخصي من منظمة إلى أخرى، بل ومن عمل إلى آخر، كما أن هناك من الأعمال ما يمكن قياسه كمياً، والبعض الآخر يمكن تقويمه بطرق غير مباشرة، استناداً إلى المقارنة وفقاً للمقاييس أو المعايير، بل أن هناك جوانب أخرى، يصعب تقويمها بوحدات قياسية. ويتم التقويم هنا وفقاً للتقدير الشخصي. وسوف تناول أهم طرق التقويم المتبعة كالآتي[1]:

أولاً : التقويم بواسطة المقاييس الكمية:

يمكن إخضاع بعض أعمال العلاقات العامة للقياس الكمي، حيث يتم مقارنة بيانات فعلية بأهداف محددة، ومعبرا عنها كمياً، وبالتالي يمكن تحديد أي انحراف بدقة، وكذلك التعبير عن هذا الانحراف كمياً، ومن أمثلة ذلك:

- تحليل العلاقة بين أنشطة العلاقات العامة والمبيعات الفعلية.
- تحليل العلاقة بين أنشطة العلاقات العامة وزيادة الإيرادات والأرباح.
- تحليل نوعية الجماهير حسب الجهود الاتصالية.
- تحليل عناصر نفقات العلاقات العامة ومقارنتها بالفترات السابقة، والنتائج المحققة، وإيرادات المنظمة.
- تحليل عدد الجماهير المراد الاتصال بهم وإقناعهم، إلى المجموع الكلي الذين نرغب إلى إقناعهم وتغيير اتجاهاتهم.
- تحليل حصة المنظمة من النوعيات المختلفة من الجماهير ومقارنة ذلك بالمنظمات المنافسة.
- تحليل تطور مساحات النشر عن المنظمة، مقارنة بما كان يمكن إنفاقه على هذا النشر.

---

[1] - محمد عصام المصري، مرجع سابق، ص ص179-184.

- تحليل التطور في مدى تغطية أخبار المنظمة في وسائل الاتصال المختلفة.
- تحليل التطور في بنود النشاط مثل عدد البحوث المنفذة وعدد المناسبات المقامة في المنظمة، وعدد الكتالوجات والكتيبات وأدلة المنظمة التي تم توزيعها.
- والواقع أن المنظمة تحتاج إلى نظام معلومات فعال، حيث يمكن تنظيم عملية تلقي المعلومات وتحليلها على النحو الذي يسمح بالوصول إلى أفضل إجراء تصحيحي ممكن.

ثانياً: التقويم عن طريق المقارنة بالمقاييس:

لما كانت أغلب أعمال العلاقات العامة يصعب التعبير عنها كمياً، فإنه يمكن الحصول على درجة معينة من التقويم عن طريق غير مباشر، وذلك بوضع مقاييس معينة يتم الاعتماد عليها في التقويم، ومن أمثلة ذلك:

- المعايير الخاصة بإعداد أخصائي العلاقات العامة، وتناسب أعدادهم مع حجم النشاط.
- المعايير الخاصة بأعداد الشكاوي، ومقارنتها بعدد العملاء.
- المعايير الخاصة بتكامل أعمال العلاقات العامة مع باقي أعمال المنظمة.
- المعايير الخاصة بتفاعل إدارة العلاقات العامة مع المعلومات المرسلة إليها.
- معايير الصفات الخاصة بإحصائي العلاقات العامة.

ثالثاً: التقويم عن طريق التقدير الشخصي:

وتعتمد هذه الطريقة على التقدير الشخصي لمسؤول العلاقات العامة، حيث توجد بعض العوامل التي لا يمكن قياسها، إلا عن طرق الملاحظة الشخصية، ومن أمثلة هذه العوامل:

- تحليل المقارنة الثنائية لنشاط العلاقات العامة مع عملاء في المنظمة بغيرها من المنظمات الناجحة الأخرى.
- تحليل مدى تعاون الإدارة في تحقيق أهداف خدمات العملاء.
- تحليل الإجراءات التي تتبع في مجال تصميم برامج العلاقات العامة.
- تحليل إمكانات نظام المعلومات في مجال توفير المعلومات والبيانات اللازمة ورفعها إلى الجهات المختصة في الوقت المناسب.

- تحليل درجة معرفة العملاء والجهات المسؤولة بالأنشطة المختلفة التي تقدمها المنظمة، وما يطرأ عليها من تعديلات.
- تحليل العلاقات بالجهات المؤثرة في اجتذاب العملاء المحتملين.
- تحليل المهارات الإدارية في مواجهة المشكلات الخاصة بالعلاقات العامة.

هذا ويمكن استخدام أساليب المراجعة الدورية كأساس منطقي، للحصول على درجة معينة من التقويم والتصحيح، بحيث تصل الإدارة إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في أعمال العلاقات العامة.

وضماناً لعدم التحيز، فإنه يمكن إسناد أعمال المراجعة الدورية إلى جهة استشارية خارجية، مع الأخذ في الحسبان أن الأعمال المراجعة الدورية تحتاج إلى وقت وتكلفة، وتتوقف هذه العملية على درجة الدقة والموضوعية في قياس النتائج، والمقاييس المستخدمة، والمعلومات المطلوبة للقياس، ووسيلة الحصول على هذه المعلومات، ومدى تعاون الإدارة والعملين لإجراء هذه المراجعة والاهتمام بنتائجها، وفي كل الأحوال فإن هذه المراجعة لابد وأن تساعد على اكتشاف الانحراف من بدايتها، حتى يسهل علاجها، وبالتالي المساهمة في التخطيط للمستقبل.

المقاييس المستخدمة في برامج العلاقات العامة:

هناك العديد من المقاييس التي يمكن استخدامها في سبيل الوصول إلى تقويم فعال لبرامج العلاقات العامة، وبالتالي يمكن للإدارة التأكد من تحقيق هذه البرامج، وبالتالي إمكانية الإجابة على التساؤل التالي : هل ما تم إنفاقه على أنشطة العلاقات العامة يعتبر استثماراً رشيداً أم لا ؟

هذا، ويمكن تناول أهم هذه المقاييس، على النحو التالي[1]:

أولاً: الرأي العام:

حيث يعتبر المقياس الحقيقي لفعالية برامج العلاقات العامة هو مدى تأثيرها على رأي الجمهور المستهدف، ويستخدم في هذا المجال مقاييس الرأي، التي تقيس الاتجاه العام لدى الجمهور نحو موضوع معين ومعدل التغير الذي يطرأ عليه من فترة إلى أخرى، كما يمكن استخدام نفس المقياس قبل وبعد التطبيق ، وذلك لمعرفة رد الفعل لدى الرأي العام ومدى التغيير الذي يطرأ عليه.وهنا، فإنه

[1]- عبد العزيز محمد النجار، العلاقات العامة: مدخل بيئي، (الزقازيق: بدون ناشر، 1991م)، ص ص235-242.

يجب مراعاة مجموعة من الاعتبارات حين قياس مدى التغير في الرأي العام حول موضوع أو قضية معينة، وأهم هذه الاعتبارات هي:

1. أن يكون المناخ السائد في الحالتين – قبل القياس وبعد القياس موحداًً، فإذا تم القياس لآراء بعض العمال أثناء عملية الإضراب وبعد عملية الإضراب، فإن القياس لا يكون صحيحاً، نظراً لاختلاف الحالة النفسية والعاطفية التي كانت سائدة وقت الإضراب عنها تختلف بعد الإضراب.
2. التأكد من أن نفس الجمهور الذي تم سؤاله قبل القياس، هو الذي تم سؤاله عد القياس.
3. أن تكون العينة المختارة لتطبيق القياس عليها، ممثلة للمجتمع تمثيلاً صحيحاً وصادقاً.
4. الحرص على ألا ينبه القياس مفردات العينة إلى بعض النقاط قبل تطبيق السياسة، حتى لا يحدث رد فعل سلبي تجاه القياس بعد تطبق السياسة،وبالتالي لا يعطي القياس مؤشراً دقيقاً.

والواقع أن الرأي العام بالذات –كمقياس مستخدم في التقويم –يعتبر مقياساً حقيقياً لمدى الإنجاز في أنشطة العلاقات العامة، أما المقاييس الخمسة التالي، فيمكن اعتبارها خطوات تساعدنا في الوصول إلى التقويم النهائي،وهذا تأكيد لحقيقة هامة مؤداها، "أن الهدف الأساسي للعلاقات العامة هو التأثير في الرأي العام".

ثانياً:الإنتاج:

حيث يمكن إعداد تقرير مفصل عن كل أداة من الأدوات التي استخدمت في أنشطة العلاقات العامة،وذلك في شكل رقمي، مثل إحصائيات الإنتاج التي توضح الكتيبات التي طبعت، والأفلام التي أنتجت، والخطابات التي أرسلت،والأحاديث التي تمت ....وهكذا.

والواقع، أن هذه الأرقام توضح حجم العمل الذي تم،وتكاليف إنجازه والوقت الذي انقضى في إنجازه، وبشكل تفصيلي طبقاً لكل نشاط أو جزئية من البرنامج، وهذا من شأنه أن يفيد في إحكام الرقابة على الموازنة المالية المعدة للإنفاق على هذه الأنشطة والبرامج، وتعظيم المنفعة من الوقت المتاح. وأخيراً، فإن الأرقام التي يتيحها مقياس الإنتاج، تشكل الخطوة الأولى في تحديد كيفية الاستفادة من هذا الإنتاج.

ثالثاً: التوزيع:

ويوضح هذا المقياس،ما الذي حدث بالنسبة لمنتجات السابقة، فهو يوضح كم مادة من مواد النشر أرسلت إلى خارج المنظمة، ولمن أرسلت ؟ وماذا حدث للكتيبات بعد طباعتها ؟ ومن حضر المقابلات التي قام بها ممارس العلاقات العامة ؟ كم عدد الأفراد الذين رأوا الفيلم وتلقوا الرسائل وسمعوا الحديث الذي أذيع؟.

ويعتبر هذا المقياس أكثر فعالية من المقياس السابق، نظراً لأنه يوضح كيف تمت الاستفادة من الإنتاج في مجال العلاقات العامة ؟ كما أنه يؤكد أن كل المواد المطبوعة قد أرسلت إلى خارج المنظمة، وأن المقابلات قد أجريت، وأن الفيلم قد عرض، وشاهده الناس، وأن الخطابات المرسلة من المنظمة قد استلمت من جانب الأشخاص الموجهة إليهم، وبالتالي تتأكد المنظمة أن الوقت والتكلفة التي تحملتها في سبيل البرنامج لم تضع هباءً. وعلى الرغم من كل ذلك فإن هذا المقياس (التوزيع)، لا يعكس أي شيء عن جودة الذي تم، فهو يوضح ما إذا كان العمل قد تم بالفعل ؟ أم لا ؟

رابعاً: الاهتمام:

هناك دراسات متعددة لقياس اهتمامات الجمهور في مجالات القراءة والاستماع إلى الراديو ومشاهدة التلفزيون... وغيرها، وتوفر مثل هذه الدراسات مؤشرات عامة عن الاهتمام النسبي بوسائل الاتصال والموضوعات والقضايا لدى الجماهير، وبالتالي يمكن تحديد نوعية الوسائل والموضوعات والقضايا التي تحظى باهتمام الجمهور، وكذلك توفير عناصر القوة والتدعيم لهذا الاهتمام، مثل اختيار المنظمة لبعض رجال الصفوة في المجتمع للكتابة أو الحديث عن الموضوع أو القضية موضوع الاهتمام وفي وسيلة الاتصال التي تحظى بدرجة أكبر من اهتمام الجمهور، وبالسرعة المطلوبة، وبالتكلفة المعقولة، وفي الوقت الذي يناسب الجمهور ذاته.

خامساً: الوصول:

يعتبر من المقاييس المستخدمة في التقويم، وذلك الخاص بالتأكيد عن مدى وصول المعلومات، وهل وصلت إلى الجمهور المناسب والمستهدف بالفعل ؟ أم لا ؟.

فإذا كانت وصلت إلى الجمهور المناسب، فإنه من المحتمل تكون أكثر فاعلية، والعكس صحيح، وهذا يقتضي اختيار الوسيلة المناسبة مع الجمهور المناسب،

وسواء أكان معيار المناسبة هو الجنس أم السن أم العمل أم الوظيفة أم الموقع الجغرافي...وهكذا، فدائما ما يكون السؤال المطروح هنا هو: هل وصلت الرسالة إلى الجمهور المناسب؟ أم لا ؟.

سادساً: الفهم والاستيعاب:

حيث إذا أراد ممارس العلاقات العامة أن تؤثر رسالته على الجمهور، فلا بد أن يتأكد أولاً من فهم الجمهور للرسالة بعد وصولها إليه، والعبرة هنا ليست بالمظهر في الرسالة ولكن مضمونها وجوهرها يؤثر إيجابياً أو سلبياً في مدى فهمها واستيعابها، فمثلا إذا انتهى مدير الشركة من إلقاء خطابه على العاملين، وأثناء انصرافهم، وفي أحد الممرات، أفاد أحدهم في حديث جانبي لزميله أنه خطاب رائع، أليس كذلك ؟، فرد عليه زميله: نعم، ولكن ما هو الموضوع الذي كان يتحدث إليه بالضبط ؟

وعلى ذلك، فإن لم يستطع الجمهور التقاط الفكرة التي تهدف إليها الرسالة، فإن الاتصالات تعتبر فاشلة بين المنظمة وجمهورها، رغم ما يمكن أن يكون قد تحقق بالفعل للرسالة من الإنتاج والتوزيع والوصول.

يمكن إجراء عدة اختبارات، للتأكد من الفهم والاستيعاب، لدى مجموعة من الجمهور أو عينة من الجمهور الذي سوف توجه إليه الرسالة، منها:-

1- اختبارات التذكر:Recall Tests

وتقوم على دعوة الناس إلى تذكر الموضوع الذي تم عرضه عليهم وذلك للتأكد من أن الرسالة قد وصلت بالفعل إلى الجمهور المقصود، وفهمها واستيعابها، ثم تذكرها.

2- الاختبارات الشاملة:Comprehension Tests

وهي اختبارات تهدف إلى اختبار القدرة على الفهم، وذلك نظرا لأن هناك بعض الناس الذين يتذكرون بعض الأشياء جيداً ومع هذا، فإنهم لا يفهمونها، ويتطلب هذا، من المرسل إليه أن يشرح ماذا فهم من الرسالة، وصياغة ذلك بأسلوبه الشخصي، وإذا أردنا لهذا الاختبار فاعلية أكبر، فإن الأمر يتطلب أن تكون الرسالة قصيرة ومعدة بعناية مركزة وواضحة وأسلوبها بسيط.

مؤشرات قياس كفاءة العلاقات العامة:

إن من أعقد وأصعب المهام التي يمكن تحقيقها، هي قياس كفاءة العلاقات العامة، نظرا لأنها مجال تتفاعل فيه العديد من المتغيرات- الداخلية والخارجية- التي يصعب التحكم فيها، كما يتداخل مع أعمال جهات أخرى، مثل إدارة المبيعات وإدارة الأفراد وإدارة العلاقات الصناعية، وهذا ما جعل البعض يقلل من أهمية العلاقات العامة، نظرا لتعذر قياس كفاءتها بالدقة الواجبة، وبالتحديد الكمي المطلوب من وجهة نظرهم.

وهذا من شأنه أن يؤدي إلى إهمال جميع المنجزات التي قدمتها وما زالت تقدمها لنا العلوم الاجتماعية والإنسانية بصفة عامة، حيث أنها تتعامل أيضاً مع السلوك الإنساني، الذي يتحدد وفقاً لمجموعة عديدة من العوامل المتغيرة بصفة مستمرة،بحيث لا يمكن تثبيت جميع هذه العوامل لقياس أثر واحد منها على السلوك الإنساني، وذلك خلافاً للعلوم الرياضية والكمية.

على الرغم من كل ما سبق، فإن هناك بعض المؤشرات العامة لنجاح أو فشل العلاقات العامة والتي- إن أخذت مجتمعة –يمكن أن تساهم في تحقيق درجة معقولة من القياس المطلوب، وكذلك فإن هناك بعض المواقف المحددة التي تمكن من قياس المطلوب، وكذلك فإن هناك بعض المواقف المحددة التي تمكن من قياس تأثير برامج العلاقات العامة بدرجة عالية من الدقة، وأهم هذه المؤشرات،هي[1]

1-الإعلام عن المنتجات:

تعتبر عملية الإعلام عن المنتجات من أسهل أعمال العلاقات العامة قابلية للقياس، حيث تقوم المنظمة بتقديم منتج جديد وتعقد مؤتمراً صحفياً لهذا الغرض، ويتم الإعلان عن ذلك في وسائل النشر المختلفة ثم تصل الرسالة الإعلامية إلى المستهلكين الذين يقومون بعملية الشراء، وتحقق الشركة أرباحاً من وراء هذا الإنتاج الجديد.

ولنفرض مثلاً أن المؤتمر الصحفي تم عقده، وتم توزيع المعلومات اللازمة فيه، وتم النشر عن المنتج الجديد،ولكن المنتج لم يبع بالحجم الكافي من المبيعات، أو لم يظهر الاهتمام الكافي به من جانب المستهلكين،فإن ذلك قد يكون مؤشراً لوجود شيئ معيب في المنتج أو أسلوب التسويق أو التوزيع، نظراً لأن الإعلام لا

1- Burton Paul Corporate public relations،,(New York: Reinhold Publishing Corporation,1966),pp.93-100.

يمكن اعتباره بديلاً للإعلان، فالإعلام الذي تتولاه العلاقات العامة إنما يمهد الطريق ويخلق نوع من الاهتمام لدى الجماهير العملاء المرتقبين، وبالتالي يسهل من عمل الإعلان والأعمال التسويقية الأخرى.

ومن ناحية أخرى، فلنفرض أن المؤتمر الصحفي تم عقده ووزعت فيه المعلومات اللازمة، ولكن لم يحضر العدد الكافي من مندوبي وسائل الإعلام أو أنهم حضروا، ولكنهم لم يقوموا بالنشر المطلوب، فإن النتيجة هنا تدل على ضعف جهود المسؤولين عن الإعلام المنتج إلى درجة كبيرة مما يتطلب استبدالهم بمن هم أكفأ منهم، في تحقيق هدف الحملات الإعلامية.

2-البحوث:

تمثل البحوث أفضل الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في قياس التأثير الذي تحدثه أنشطة العلاقات العامة، خاصة إذا توافرت الاعتمادات المالية اللازمة لإجراء مثل هذه البحوث.

ومن الأساليب الحديثة المفضلة في هذا المجال، قياس عنصر متغير، بعد إدخال المتغير التجريبي الذي تمثله هنا جهود العلاقات العامة، فعادة ما يتم انتقاء عينة من بين الأفراد الممثلين للجمهور المراد قياس مدى تأثير أنشطة العلاقات العامة على سلوكه واتجاهاته، ويتم سؤال هذه العينة حول جانب محدد من نشاط معين، وذلك قبل تنفيذ برنامج العلاقات العامة، ثم يتم سؤال هذه العينة ذاتها بعد تنفيذ البرنامج، وقد يسفر ذلك، عن أن تأثير العلاقات العامة غير ملموس على الإطلاق، سواء في الجانب الإيجابي أو السلبي.

والواقع، أن بحوث الرأي العام تتصف- بصفة عامة- بالتعقيد، وتحتاج إلى استثمار أموال ومجهودات طائلة حتى يمكن أن تؤتي ثمارها، ولذلك نشأت فكرة تجمع عدد من المنظمات في تمويل بحوث الرأي العام، بحيث يمكنها جميعاً الاستفادة من نتائجها، وهو ما يبرز اهتمام الحكومات في الدول النامية بمثل هذا النوع من البحوث، التي تعذر على المنظمات فيها القيام بتمويلها.

3-أسعار الأوراق المالية:

حيث يمثل سعر الأسهم و السندات مؤشر من المؤشرات المستخدمة في تقويم عمل العلاقات العامة وذلك في الدول التي تسمح بتداول الأوراق المالية بيعاً وشراءً، فإذا كان الدور الرئيسي للعلاقات العامة يتمثل في تكوين صورة عامة مرضية عن المنظمة أمام جماهيرها المتعددة، فإن ارتفاع أسعار أوراقها المالية، يعتبر مؤشراً على نجاح العلاقات العامة، في تحقيق هذا الهدف، خاصة مع

جمهور المستثمرين، نظراً لأن ارتفاع أسعار الأوراق المالية يدل على متانة المركز المالي للمنظمة، وعلى ثقة عملائها في منتجاتها، وعلى رضا المتعاملين معها عن أسلوبها في التعامل معهم.

4-تأثير الإعلام السلبي:

تتعرض أغلب المنظمات الكبرى والعديد من المنظمات الصغرى-أو في سبيلها إلى التعرض- إلى عنصر الإعلام المضاد إلى عادة ما يكون له تأثيرات سلبية، حيث يعمد بعض المنافسين إلى استخدام وسائل مضادة لإحداث تأثيرات سلبية تمس منتجات المنظمة أو إدارتها أو انجازاتها، هنا فإن العلاقات العامة يكون لها دور فعال من خلال ما قامت وتقوم بع مع جماهيرها، والعلاقات العامة الطيبة التي كونتها معهم، والصورة الذهنية الإيجابية التي رسمتها لديهم.

ويمكن تشبيه جهود العلاقات العامة في مقاومة تأثير الإعلام السلبي، بمثابة الصخرة التي تتحطم أمامها كل الحملات الإعلامية المضادة، وبالتالي تفشل في تحقيق أهدافها، وتظل للمنظمة السمعة الطيبة والرأي العام الجيد نحوها.

5-القوة العاملة:

إن سهولة حصول المنظمة على حاجاتها من القوى العاملة، يعتبر مؤشراً إيجابياً، يعكس نجاح العلاقات العامة في تحقيق مهامها، فإذا ما أعلنت المنظمة عن حاجتها لتخصص معين، فإن عدد الطلبات المقدمة يمكن اعتباره مؤشراً على مدى الصورة الذهنية الطيبة / السيئة التي أمكن للعلاقات العامة تكوينها لدى الرأي العام عن المنظمة، خاصة عندما تكون التخصصات المطلوبة من النوع النادر.

كما يعد معدل دوران العمل أحد المؤشرات الأخرى، التي تقيس كفاءة العلاقات العامة، فإذا ارتفع معدل دوران العمل، فإن هذا يعتبر مؤشراً سلبياً نحو كفاءة العلاقات العامة، والعكس صحيح حيث كلما انخفض معدل دوران العمل، كان ذلك مؤشراً على مدى رضا العاملين عن العمل بالمنظمة وتمسكهم بالاستمرار في خدمتها.

6-المشكلات العمالية:

تعتبر زيادة المشكلات العمالية أحد المؤشرات الهامة لمدى نجاح العلاقات العامة في تحقيق مهامها، خاصة تلك المرتبطة بالجمهور الداخلي للمنظمة، فأغلب

المشكلات تنجم عن عدم فهم طبيعة السلوك الإنساني والحاجات الإنسانية داخل المنظمات، حيث أن وظيفة العلاقات العامة هي وظيفة سلوكية في المقام الأول، ويمثل الجمهور الداخلي للمنظمة أحد أنواع الجماهير الهامة - إن لم يكن أهمها- الذي تتعامل معه العلاقات العامة، فإذا لم يقم رجل العلاقات العامة بدور المستشار السلوكي للإدارة العليا، فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى العديد من المشكلات الخاصة علاقات لعمل، والتي ينعكس تأثيرها السلبي عامة على سلوك واتجاهات الجماهير الأخرى للمنظمة.

ومن خلال العرض السابق، لمؤشرات قياس كفاءة العلاقات العامة، يتضح مدى صعوبة تقويم برامج العلاقات العامة، وعلى الرغم من ذلك، فإن مثل هذه المؤشرات العامة تساهم في إجراء نوع من التقويم العام لأداء مهام العلاقات العامة، ولعل تطور العلوم السلوكية، والأساليب الكمية يمكن أن تساعد في المستقبل القريب على تحقيق درجة أعلى من الدقة في تقويم برامج العلاقات العامة.

التقويم الشامل المستمر لبرامج العلاقات العامة:

اتساقاً مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة T .Q . M والتركيز على جودة الأداء الكلي بدلاً من التركيز فقط على جودة المواصفات الفنية، واتساقاً مع متطلبات تطبيق منهج تحليل النظم S .A . A، وضرورة الالتزام بالنظرة الشاملة المتكاملة للمواقف المختلفة، فإنه لا يجب تقويم أي برنامج للعلاقات العامة كأجزاء أو قطع منفصلة أو مستقلة عن بعضها البعض، بل يجب أن ينصب التقويم على البرنامج ككل، والبرامج الأخرى السابقة واللاحقة لذات البرنامج، بل والأخذ في الاعتبار برامج العلاقات العامة للشركات الزميلة والمنافسة في المجتمع، وكذلك مراعاة المتغيرات البيئية والمحلية والدولية التي يؤثر بشكل أو بآخر على المنظمة، وبالتالي على عملية العلاقات العامة.

وعلى ذلك فإنه يجب أن تكون هناك مراجعة دورية شاملة للنتائج الكلية في ضوء الأهداف المحددة وذلك على النحو التالي[1]:

1. **الأهداف:** هل هي محددة بوضوح؟ وهل هي مفهومة لدى كافة العاملين في أقسام وإدارات المنظمة؟ وهل هناك حاجة إلى الحصول على موافقة جهة معينة على هذه الأهداف؟ وهل هذه الأهداف في حاجة إلى تطوير لتتمشى وتتناسب مع المستجدات؟.

[1] - محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سابق، ص ص192-193.

2. **التنظيم:** هل هناك ترابط بين وظائف العلاقات العامة أم أنها موزعة بين أكثر من إدارة؟، هل يتمتع مسؤول العلاقات العامة بالمساندة والتأييد الكافي من جانب الإدارة؟ وهل عدد ومهارات المشتغلين بالعلاقات العامة يضمن تحقيق أهداف العلاقات العامة؟.
3. **المضمون:** هل البرامج والأنشطة تعطي اعتباراً كافياً لكل فئات وشرائح الجماهير(مستهلكون/ عاملون/ مساهمون/ موردون/ مؤسسات مالية/ وسائل الإعلام/ مؤسسات تعليمية...).
4. **قياس النتائج:** هل هناك العاملون والموارد الكافية والقيادات الإدارية الواعية لقياس نتائج العمل؟، وإلى أي مدى يمكن مقارنة هذه الأنشطة بمثيلتها في المنظمات الأخرى الزميلة والمنافسة ؟ هل تم التفكير في الاستعانة بمستشار خارجي للعلاقات العامة بشكل شامل ودورياً؟.
5. **الرقابة:** ما هي الخطوات التي تم اتخاذها لإحداث التحسين المستمر مستقبلاً في برامج العلاقات العامة، وذلك استناداً إلى نتائج المراجعة الشاملة الدورية؟ ما هي الخطوات اللازم اتخاذها في السنوات المقبلة؟

وأخيراً، فإنه على الرغم من إمكانية اعتماد المنظمات بمختلف أنواعها على نشاط التقويم في سبيل ترشيد أداة أجهزة العلاقات العامة، والخروج بدروس مستفادة، وبالتالي إمكانية تطوير العلاقات العامة، وممارسة على أسس علمية وموضوعية سلمية إلا أن العديد من المنظمات من البحوث والدراسات الميدانية[1] في التي أجريت في هذا الشأن قد أسفرت عن ضآلة نسبة أجهزة العلاقات التي تمارس نشاط التقويم.

[1] - لمزيد من التفاصيل:
- سمير محمد حسين، اتجاهات القيادات الإدارية في مصر نحو العلاقات العامة، (القاهرة: عالم الكتب، 1985م).
يحي أبو بكر، دور الاتصال والرقابة في الإدارة ، مجلة العلاقات العامة العربية، جمعية العلاقات العامة العربية، العدد 128-129، إكتوبر – نوفمبر1980م

المبحث الثالث

إدارة الأزمات

مفهوم الأزمة:

ما من شركة إلا وتتعرض إلى الأزمات من وقت إلى آخر، وقد تكون هذه الأزمات بسيطة يمكن التغلب والسيطرة عليها بدون ترك أي أثر سلبي على المنظمة، وقد تكون كبيرة تحتاج إلى بذل جهود كبيرة وتحتاج وضع البرامج العلاجية أو الوقائية لمواجهة الأزمات.

ومن الأمثلة على الأزمات التي تواجه الشركات: تعرضها إلى الاضطرابات أو الإشاعات المغرضة من المنافسين، والتي قد تسبب تشويه لسمعة الشركات أو حتى تهددها بالبقاء والاستمرار.

مفهوم الكارثة:

تعبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلاً، ونجم عنها ضرر في العناصر المادية والبشرية أوكليهما، وهي أكثر التصاقاً بالأزمة، وقد ينجم عنها أزمة ولكنها ليست أزمة بحد ذاتها.

تعريف الأزمة[1]:

- **تعرف الأزمة بأنها موقف مفاجئ يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ** قرارات سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي.
- **الأزمة** : نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ أو الأفضل . فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغيير حاسم في سير العمل في المنظمة ، قد يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها ، أو نتائج غير مرغوب فيها

[1] - راجع :
- محمد أحمد الخضيري، إدارة الأزمات، (القاهرة: مكتبة مدبولي، بدون)، ص53.
- حسن مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، ط1، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005م)، ص ص48-49.
- Regester, M. and J. Larken, Risk Issues and Crisis Management, (landon:kogan,1997)p131.

- **الأزمة :** خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله ، ويهدد الافتراضات الرئيسة التي يقوم عليها النظام .
- **الأزمة :** حدث مفاجئ (غير متوقع) يؤدي إلى صعوبة التعامل معه . ومن ثم ضرورة البحث عن وسائل ، وطرق لإدارته بشكل يحد من آثاره السلبية .

خصائص الأزمة:

1. تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري ينطوي على درجة من الغموض وعدم التأكد والمخاطرة.
2. تتطلب قرارات مصيرية لمواجهتها أو لحسمها .
3. تسبب حالة عاليه من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجأة.
4. تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسه للمنظمة.
5. تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل , وقد يفقد أحد طرفي الأزمة – أو كلاهما – السيطرة على مجرياتها .
6. تتطلب الأزمة معالجة خاصة, وإمكانيات ضخمة[1].

أنواع الأزمـات:

بالرغم من صعوبة التنبؤ بحدوث الأزمة إلا أنه يوجد بعض المؤشرات التي قد تشير إلى حدوث الأزمة ، **ويمكن تصنيف الأزمات وفقاً للأسس التالية[2]:**

أ- معدل تكرار الأزمة (البعد الزمني):

1. **الأزمات المفاجئة:** وهي الأزمات التي تحدث دون سابق إنذار مثل حدوث حريق أو انفجار أو هزة أرضية، وهذا النوع من الأزمات الأشد خطورة، حيث أن الخسائر المترتبة عليه تكون كبيرة وخاصة في ظل عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات ووضع خطة عاجلة للمعالجة, وغالبا ما تقوم

---

[1] - محمد أحمد الخضيري، إدارة الأزمات، (القاهرة: مكتبة مدبولي، بدون)، ص ص63-64.

[2] - محمد أحمد الخضيري، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص ص73-79.

الشركات بإعداد خطط مسبقة لمثل هذه الحالات معدة سلفا مثل كيفية تكوين الفريق وأعضائه وتحديد تخصص كل موظف وتعيين غرفة عمليات لإدارة الأزمة, وتحديد الناطق الرسمي باسم الشركة، والصرف السريع للمعدات والأجهزة المطلوبة لمواجهة ذلك.

2. **الأزمات المتراكمة:** وهي الأزمات التي يمكن توقع حدوثها، حيث أن عملية تفاعلها وتشكلها تأخذ وقتاً طويلاً قبل أن ينفجر، أي أنها تنمو وتتطور مع مرور الزمن كأحزاب العمال الذي يحدث بعد فترة طويلة من المناقشات والمحادثات بين العمال وإدارة الشركات، وبالتالي مثل هذه الأزمات أمامها فرص كبيرة لاتخاذ الإجراءات المناسبة أمام عدم حدوثها أو تقليل الخسائر الناتجة عنها والتخفيف من آثارها السلبية.

(ب) شدة تأثيرها وعمقها:

تصنف الأزمة من حيث شدة تأثيرها إلى :

1. أزمة ظرفية هامشية محدودة التأثير :و هي الأزمة وليدة الظروف ، التي تحدث عادة دون أن تترك نتائج واضحة ، وتنتهي بسرعة التعامل مع أسبابها لأنها أزمة بدون جذور ، وتُعالج بتعديل السياسات وأساليب العمل المستخدمة
2. أزمة جوهرية هيكلية التأثير : وهي التي تؤثر على كيان المؤسسة بجميع جوانبها المادية والبشرية، وتجاهلها يؤدي إلى إفراز نتائج خطيرة، قد تصل إلى تقويض كيان المؤسسة.

(ج) شمولية الأزمة (المستوى):

تصنف الأزمة من حيث شموليتها إلى:

1. **أزمة جزئية:** و هي التي تحدث على مستوى الوحدات في المؤسسة، وبالتالي فإن حجم تأثيرها في الغالب لا يمتد إلى خارج الوحدة .وهذا النوع من الأزمات متنوع ومتعدد الأسباب والنتائج نظراً لأن الوحدات بطبيعتها متعددة ومتنوعة .
2. **أزمة شاملة:** وهي التي تحدث على مستوى الكيان المؤسسي ككل، ويتأثر بها جميع عناصر العملية بالمؤسسة، وهي أزمات شاملة عامة في أسبابها، والنتائج التي أفرزتها.

(د) موضوع (مجال) الأزمة:

تصنف الأزمة تبعا لموضوعها إلى:

1. **أزمة مادية:** وهي التي تدور حول شيء مادي ملموس يمكن التحقق منه ودراسته، والتعامل معه، وقياس مدى توافق أدوات التعامل في إدارة الأزمة، والنتائج المترتبة على حدوث الأزمة.
2. **أزمة معنوية:** وهي التي ترتبط بذاتية الأفراد المحيطين بالأزمة مثل أزمة الثقة والولاء.
3. **أزمات مادية ومعنوية :** غالباً ما تضم الأزمة الواحدة النوعين سابقي الذكر .

أسباب الأزمة:

1. الكوارث الإلهية المتعلقة بالبيئة .
2. ظروف العمل المادية.
3. القيادة الإدارية المستبدة.
4. الخوف الوظيفي .
5. التفسير الخاطئ للأمور (سوء الفهم).
6. الشائعات .

نتائج (آثار) الأزمة على المؤسسة:

- ليس بالضرورة أن ترتبط الأزمة بالخطر، وإنما قد تكون فرصة للتقدم والنجاح ؛ لذلك يمكن النظر لنتائج (آثار) الأزمة من جانبين هما :

1. ا لنتائج السلبية للأزمة .
2. النتائج الإيجابية للأزمة.

مراحل ظهور (نشوء) الأزمة:

- **المرحلة التحذيرية:** تسبق نشوء الأزم ، وتتضمن استشعار الإنذار المبكر ، الذي يشير إلى وقوع أزم ، واستشراف المتغيرات البيئية، والاحتمالات، والبدائل.

- **مرحلة نشوء الأزمة:** تقوم على عدم إمكانية المدير(قائد فريق الأزمة) في توقع حدوث الأزمة، وتقود إلى تعاظم المتغيرات الدافعة لحدوث الأزمة، وزيادة احتمالية المواجهة.
- **مرحلة الانفجار:** تأتي مباشرة بعد عدم قدرة (قائد فريق الأزمة) في التعامل مع العوامل التي أدت إلى حدوث الأزمة، وعدم القدرة على السيطرة على متغيراتها المتسارعة، وتتطلب هذه المرحلة من (قائد فريق الأزمة):

1. القدرة على تحقيق التكامل بين الأنشطة المختلفة التي تستوجبها طبيعة الأزمة.
2. إيجاد مناخ يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات.
3. تنمية شبكة اتصالات فعالة تكفل توافر المعلومات والبيانات.
4. توقع المستقبل وتحقيق الإدراك الكامل لطبيعة الأزمة وخطورتها.
5. تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية مع البيئة الخارجية.

- **مرحلة انحسار الأزمة**: حيث تتلاشى في هذه المرحلة العوامل التي تسببت في حدوث الأزمة، ويسعى (قائد فريق الأزمة) إلى التوازن الطبيعي، واستعادة نشاط المؤسسة[1].
- **الوقاية من الأزمات:**يتكون الإنذار المبكر للأزمات من تلك الإشارات التي تنبئ عن قرب حدوث الأزمة والتي يؤدى تجاهلها أو تفسيرها بصورة خاطئة إلى وقوع الكارثة وظهور الأزمة بصورة أشد تأثيراً ويمكن تصنيف تلك الإشارات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي كما يلي :

1. الإشارات السلوكية للإنذار المبكر في المنظمة.
2. الإشارات التنظيمية للإنذار المبكر في المنظمة.
3. إشارات انخفاض الروح المعنوية للإنذار المبكر في المنظمة.

أساليب مواجهة الأزمات :

1- الأساليب التقليدية لمواجهة الأزمات :

---

[1] - حسن عماد، مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005م)،ص75.

- أسلوب النعامة (الهروب).
- أسلوب القفز فوق الأزمة.

2- الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات:

- الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة.
- الدراسة التحليلية للأزمة.
- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة.

قيادة الأزمات :

قيادة الأزمة تعنى تفجير طاقات جديدة لم تستخدم أركان يصعب تفجيرها في ظل البيئة التنظيمية وبذلك تكون مهام قيادة الأزمة كما يلى :-

- اختيار الاتجاه بالمشاركة مع الآخرين
- تحفيز ودفع الناس للمشاركة
- حشد الطاقات الكامنة لأداء أعمال غير روتينية .

تكوين فريق لمعالجة الأزمة :

تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى تكوين فريق دائم للتعامل مع الأزمات حال نشوبها، إلا أن أغلبية الشركات لا تقوم بتكوين مثل هذا الفريق إلا عند وقوع الأزمة، والطريقة المتبعة في تكوين الفريق أنه يشمل في عضويته بعض المدراء من الإدارة العليا[1].

وفي هذا يقوم Michael Bland بأن فريق الأزمات والتي يتفرغ في النهاية لإدارة الأزمة أثناء وقوعها ليس بالضرورة أن يكون من مستوى الإدارة العليا إلا أنه يمكن تسمية بعض المدراء التنفيذيين كأعضاء غير متفرغين للعمل في الفريق.

وعموماً يتكون الفريق كما يلي[2]:

- رئيس الفريق والذي يتم اختياره في الغالب من مستوى الإدارة العليا.

---

[1] - راسم الجمال، وخيرت معوض عياد، مرجع سابق، ص248.

[2]- Bland, M. Communication Out of A Crisis, (Macmillar Press LTP,1998),p.p36-37.

- الناطق الرسمي باسم الشركة ويتم اختياره من الموظفين ذوي الخبرة الجديدة في إدارة العلاقات العامة.

يقول(Fraser P.Seitel) إلى أن أسوأ الأمور هو قيام الناطقين الرسمين عديمي الخبرة بتخمين (ما حدث) أو باستعمال لغة مشحونة بالعواطف.

- ممثل عن دائرة الإنتاج.
- مسئول عن تنسيق المعلومات.
- ممثل عن دائرة التسويق.
- ممثل عن دائرة الأمن والسلامة.
- ممثل عن الدائرة القانونية.

وقد يضاف إلى هذا ممثلين عن دوائر أخرى بالشركة حسب الحاجة ووفقا لطبيعة وحجم الأزمة.

يبدأ هذا الفريق فور وقوع الأزمة ممارسته مهامه بحيث يؤدي كل عضو في الفريق الأدوار التي يكلف بها ضمن اختصاصه وبالتنسيق مع الآخرين بهدف منع التضارب والازدواجية بين أعضاء الفريق، هذا ويجب التأكيد على ضرورة عدم إخفاء الحقائق عن رجال الصحافة ووسائل الإعلام والجماهير ، لأن الحقائق في النهاية سوف تتكشف لهم من خلال مصادر المعلومات الأخرى كالمستشفيات ومراكز الشرطة والدفاع المدني وشهود العيان.

مهام فريق الأزمة يتمثل في الآتي[1]:

1. رصد واكتشاف الأزمات.
2. عمل الدراسات المتنوعة للأزمات المتوقعة .
3. وضع خطط الطوارئ وسيناريوهات الحلول .
4. التعامل مع الإعلام ومده بالمعلومات الصحيحة .
5. تزويد متخذي القرار بالبيانات والمعلومات في الوقت المناسب .
6. التنسيق مع الجهات الخارجية للتدخل السريع مثل أجهزة الأمن والدفاع المدني.

---

[1] - محمد أحمد الخضيري، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص ص210-211.

7. تدريب الكوادر البشرية وعقد اللقاءات التي توضح مهام اللجنة.
8. حضور المؤتمرات والندوات ومتابعة الدوريات والمواقع والكتب والإصدارات المتعلقة بهذا الموضوع.

وبسهولة نستطيع بناء هيكلة مبسطة وصغيرة لذلك الفريق أو اللجنة على النحو الآتي[1]:

1. وحدة التخطيط للأزمة.
2. وحدة التنفيذ والمتابعة.
3. وحدة المعلومات.
4. وحدة للأجهزة والخدمات.
5. وحدة الاتصالات مع الأجهزة المعنية.

ويجب أن يتحلى المشاركون والأعضاء لذلك الفريق بصفات معينة حتى يحققوا المطلوب منهم ومن ذلك:

- المهارة والقدرة على التدخل الناجح .
- رباطة الجأش وهدوء الأعصاب .
- الانتباه والوعي والحرص الشديد عند القيام لتنفيذ المهام الموكلة له.
- الولاء للمؤسسة .

ومن الأشياء التي ينبغي عدم تجاهلها:

- تكامل التخصصات.
- اللياقة الجسمية والذهنية.
- المرونة والتفاؤل .
- التدريب والتأهيل المستمر والمتميز.

ومن الممكن أن يكون مع ذلك الفريق داعمون من خارجه ومن ذلك على سبيل المثال :

---

[1] - فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات، ط1، (الرياض:مكتبة الملك فهد الوطنية، 1991م)، ص ص189-192.

خبير قانوني _ خبير إعلامي _ خبير فني – خبير في التقنيات والاتصالات.

مفهوم إدارة الأزمات:

إدارة الأزمات أحد الفروع الحديثة نسبياً في مجال الإدارة، وتتضمن العديد من الأنشطة، يأتي على رأسها التنبؤ بالأزمات المحتملة، والتخطيط للتعامل معها والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، مثلا: ماذا تفعل إذا انهارت لديك شبكة الحاسب الآلي التي تربط كافة إدارات وأقسام شركتك بعضها ببعض؟ نظرياً، تحلم الشركات دائما بتوفير الموارد المالية والبشرية التي تكفل لها وضع خطة متماسكة لإدارة الأزمات ومواجهتها قبل وقوعها وحدوث ما لا تحمد عقباه، وتقدم إدارة الأزمات وعيا عاليا بطبيعة التغير والتقلب اللذين أصبحا السمة الغالبة لمعظم بيئات العمل على مستوى العالم بأسره.

من هنا، لم يعد الإلمام بأدواتها وإجادتها رفاهية تتحقق في شركات دون أخرى، بل صارت طلبا وضرورة ملحة يجب تلبيتها قبل فوات الآوان.

وقد لخص (جيري سيكيتش) ذلك الأمر في كتابه عن تخطيط إدارة الأزمات (كافة المخاطر) حين كتب: «لا تختبر أي إدارة اختبارا جيدا إلا في مواقف الأزمات»[1].

- **عرف ليتل (Little) إدارة الأزمات بأنها :** نظام يستخدم للتعامل مع الأزمات ، من أجل تجنب وقوعها ، والتخطيط للحالات التي يصعب تجنبها ؛ بهدف التحكم في النتائج ، والحد من الآثار السلبية .
- **عرف تشيس (Chase) إدارة الأزمات بأنها** : مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية ، التي تبذل لمواجهة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة .
- **عرفها رشاد الحملاوي** بأنها: " عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً شديداً في المؤسسة، كما أنها تهدد الإفتراضات والمسلمات الرئيسة التي تقوم عليها المؤسسة"[2].

[1] - محمد أحمد الخضيري، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص 231.

[2] - محمد رشاد الحملاوي إدارة الأزمات: تجارب محلية وعالمية، (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1993م)،ص3.

- ومن منظور اجتماعي **عرفها أحمد بدوي**" الأزمة تتطلب توقف الأحداث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغير السريع لإعادة التوازن وتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة"[1].
- ومن المنظور الإعلامي نجد "أن الأزمة موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والعاملين والسياسيين والنقابين والتشريعيين"[2].

يخلط البعض بين مفهوم إدارة الأزمة وأساليب الإدارة بالأزمات، فإدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها، والاستفادة من إيجابياتها. في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتنبيه على المشاكل القائمة. ومن هنا يطلق البعض على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على الآخرين، ومن أهم مواصفاتها هي : الإعداد المبكر، وتهيئة المسرح الأزموي، وتوزيع الأدوار، واختيار التوقيت المناسب لتفجرها.

ومن ثم للتعامل مع الأزمات المفتعلة أو المصنوعة يتعين أن نحصل على إجابات للأسئلة الآتية[3]:

- كيف ظهرت الأزمة وتطورت أحداثها؟
- من هم الأطراف الصانعة للأزمة؟
- لماذا تم صنع الأزمة في الوقت الراهن؟
- ما هو الهدف الذي تسعى قوى الأزمة لتحقيقه؟
- ما هو المدى الذي لا يتعين على قوى الضغط أن تتجاوزه؟
- ما هي المحاذير الموضوعة لكل منها؟ والحدود المتفق عليها بينها؟

وإذا كان التفكير السريع في حالات الطوارئ أحد الأشياء التي تقوم بها بشكل جيد، وقمت بالفعل بالتخطيط لمواجهة المواقف الطارئة، ولديك خطة للموارد اللازمة للتخطيط للمواقف الطارئة، كل هذا حسن وجيد للغاية، لكن ما يعنينا هنا

---

[1] - أحمد بدوي، معجم العلوم الاجتماعية، (بيروت: مكتبة لبنان،1982م)، ص82.

[2] - Register, M., and J.Larkin , Risk, Issue and Crisis Management , (Landon: Kogan, 1997)p131.

[3] - محمد أحمد الخضيري، إدارة الأزمات، مرجع سابق، ص12.

هو الأحداث والمواقف التي لم تخطط لها، وسواء كان يتعين عليك القيام بالتخطيط للمواقف الطارئة أم لا فتلك ليست القضية الرئيسية، فأنت الآن في موقف يهدد حياة المنظمة، كما يمثل في ذات الوقت أيضا تهديدا لاستقرار أوضاعك المالية، كيف ستتعامل مع مثل هذا الموقف؟ ما المواقف التي يمكن أن تطرأ وتمثل اختبارا لقدراتك على التعامل مع مواقف الأزمات؟ هناك الأزمات التي يمكن أن تحدث نتيجة للكوارث الطبيعية، الحوادث البيئية، حوادث مكان العمل، فشل الإنتاج، أو حتى حوادث إطلاق النار، كما أن هناك مجموعة أخرى من الحوادث التي كانت كامنة في إطار الأعمال ذاتها إلى أن جاء وقت تفجرت فيه؛ من قبيل هذه الحوادث الاحتيال من جانب أحد الموظفين، الغرامات الحكومية، اضطرابات العمال، الاعتراضات الجماعية، القضايا القانونية، ادعاءات العملاء أو التحقيق من جانب أي من الجهات الرقابية.

أخطر الأزمات :

ومن أشد الأزمات خطورة، تلك التي تنطوي على عنف، العنف الذي أصبح يمثل تهديدا متزايدا في كل مكان للعمل لكل من الموظفين والعملاء على حد سواء.

هناك بعض الشركات التي تنظم دورات تدريبية للعاملين بها على الإدارة الآمنة للسلوكيات التي قد تحدث فوضى، والتي من بينها المهارة اليومية في إبلاغ الأخبار السيئة للآخرين.

ولقد أصبحت قضايا مثل إدارة الضغوط والتدريب على تسوية الصراعات التي لا تتسم بالعنف، أصبحت هذه القضايا ذات أهمية بالغة بالنسبة لأي شركة تتعامل مع العامة بشكل دوري، ومن أسهل الطرق لمواجهة الأزمات غير المتوقعة في بيئات العمل توفير مراكز محلية تكون مهمتها التوسط لفض النزاعات القائمة بين بعض الشركات من ناحية وبين الموظفين وأصحاب العمل من ناحية أخرى، ولابد أن توفر تلك المراكز دورت تدريبية تعمل على مساعدة أصحاب العمل على تحويل المجتمع الذي يعيشون فيه إلى مكان أكثر ملاءمة للعيش، ومن ثم تكتسب منظمتهم شهرة من الأعمال الحسنة التي يقومون بها.

خطط للمواجهة :

عند الشروع في إقامة أي مشروع لابد وأن يكون هناك خطط وعدد من الخطوات التي يمكن تطبيقها لمواجهة كافة المشكلات الطارئة حين تحدث.

يلاحظ أننا نستخدم هنا كلمة حين تحدث ولم نستخدم إذا ما حدثت، فإن شيئا ما حادث لا محالة، تلك هي إحدى حقائق حياة الأعمال، ويتمثل الاختبار الحقيقي في أسلوب التعامل مع هذه الأزمات حين تحدث، ويوصي(سكيتش) بتبني أنظمة للإنذار المبكر توفر تعليمات واضحة إلى شتى المعنيين، كما توفر تقييما لشتى النتائج الواقعة والمحتملة، وتساعد على ضمان استمرار إدارة عمليات الأعمال أثناء الأزمة وبعدها مباشرة.

تركز العديد من أدبيات إدارة الأزمات على الحاجة إلى إدارة التعامل مع وسائل الإعلام في أوقات الأزمات بشكل جيد، ففي الوقت الذي تمثل فيه وسائل الإعلام أداة رئيسية للتواصل مع العامة، فأنت في حاجة ماسة أيضا إلى مواصلة أعمالك في أقرب فرصة ممكنة، فاحتياجاتك لا تقتصر على مواصلة تدفق الإيرادات فحسب، بل تشمل أيضا حاجة العاملين لديك إلى الشعور بالثقة في استمرار وظائفهم، وحاجة عملائك للشعور بالثقة أيضا في قدرتك على مواصلة توفير المنتجات والخدمات التي تقدمها.

هناك خلط لدى متخذي القرار الإداري عن عمد أو عن عدم معرفة بين مفهوم إدارة الأزمات، وبين أساليب الإدارة بالأزمات، بل يحاول بعضهم جاهداً أن يتخذ من الإدارة طريقاً لتكريس الأزمة، لذا كان من المهم أن يلقى الضوء على الفرق الرهيب بين الإدارة العلمية للأزمات، وبين أساليب الإدارة بالأزمات، التي قد تستخدم العلم ولكنها بعيدة كل البعد عن أخلاقياته ومبادئه.

فإدارة الأزمة هي كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها وهذا ما تحتاجه كل منشأة في هذا العصر المليء بالأزمات، في حين أن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وإيجادها من عدم كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة التي تواجه الكيان الإداري، فنسيان مشكلة ما، يتم فقط عندما تحدث مشكلة أكبر وأشد تأثيراً، بحيث تطغى على المشكلة القائمة، وهكذا يظل الكيان الإداري المهترئ يتعرض لأزمة تلو أزمة، وتتعاقب عليه الأزمات متلاحقة حتى يتم تدميره بالكامل، أو يهدي الله إليه من يأخذ بيده إلى بر النجاة.

لذا يطلق بعضهم على الإدارة بالأزمات «علم صناعة الأزمة» للتحكم والسيطرة على الآخرين، والأزمة المصنوعة لها مواصفات حتى تبدو حقيقية، وحتى تؤتي ثمارها، وأهم مواصفاتها هي الإعداد المبكر، التهيئة المناسبة، وتوزيع الأدوار على قوى صنع الأزمة، واختيار التوقيت المناسب لتفجيرها، وإيجاد المبرر والذريعة لهذا التفجير.

ومثال على أسلوب الإدارة بالأزمات ما تقوم به الدول الكبرى كأسلوب لتنفيذ استراتيجياتها الكبرى في الهيمنة والسيطرة على العالم (Globalization) ولتأكيد قوتها، وفرض إرادتها وبسط نفوذها وبشكل لا يفقدها أصدقاءها ولتحييد أعدائها وتدمير مصالحهم.

وبذلك يمكننا القول إن الإدارة بالأزمات أسلوب تتبعه بعض المنظمات والشركات والدول وكذلك بعض الأفراد أيضاً.

إدارة الأزمة :

تهتم المنظمات الإدارية في دول العالم المتقدمة بتطبيق منهج علم إدارة الأزمات في كافة مجالات العمل وذلك حرصاً منها على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي بما يحقق لها رؤية مستقبلية واضحة تعتمد على دقة المعلومات والتخطيط العلمي السليم لتجاوز الأزمات وحتى تمرر بسلام كافة الصعوبات التي تواجهها[1]. ولأهمية ذلك الموضوع ينبغي على كل إدارة إعداد فريق خاص لمواجهة الأزمات حتى يمكن أن تتجنب الكثير منها أو الحد من آثارها السلبية التي تنتج عن دخولها دون استعداد مناسب لمواجهتها وقد برز علم إدارة الأزمات كمنهج وفكر إداري حديث يعمل على التعامل مع الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيتها فإدارة الأزمة :هو علم التوازنات ورصد حركة واتجاهات القوى والتكيف مع المتغيرات المختلفة. بالتالي فللأزمات ايجابيات وسلبيات نستطيع الوقوف عليها من خلال النظر إلى الجدول الآتي:

---

[1] - راسم الجمال، خيرت معوض عياد، مرجع سابق، ص340.

الجدول رقم (2) إيجابيات وسلبيات الأزمة

السلبيات	الإيجابيات
خسائر	تولد خبرات مكاسب غير متوقعة
مسح شخصيات	بروز شخصيات
شغل الطاقات	تعرف مواطن الخلل
تأخير تحقق الأهداف	اكتشاف قيادات جديدة
اهتزاز الثقة بالمؤسسة	تعجيل التغييرات في الهياكل الإدارية
البحث عن كبش فداء	تحري مواطن الضعف التي قد تنجم
تمديد الأثر إلى خارج المؤسسة	التعرف على المناصرين من الأعداء

والإدارات التي تطبق منهجية إدارة الأزمات سوف تجني الكثير من **الفوائد ومنها:**

1. التعامل مع الأزمة من خلال منهج علمي وليس من خلال سياسة الفعل وردة الفعل.
2. توقع وتنبأ بالمستقبل والمخاطر المحيطة .
3. عدم تصعيد الأزمات والحد من خروجها عن السيطرة .
4. رسم سيناريوهات متكاملة لكافة الاحتمالات المتوقعة .
5. تكوين بيئة تلقائية تقوم على الاستجابة السريعة للأحداث المفاجئة والمتسارعة للأزمة.
6. رفع المعنويات خلال فترة الأزمات .
7. العمل على عودة النشاط والحيوية في فترة الأزمات بأسرع وقت ممكن.
8. تحليل الأزمات السابقة والاستفادة منها مستقبلا.

المبحث الرابع

بحوث إدارة العلاقات العامة

لا خلاف على أن الفرق الجوهري بين ممارسة العلاقات العامة في عصور ما قبل النهضة وممارستها الآن، إنما يعود إلى استخدام الأسلوب العلمي في هذا العصر. فبعد أن كان الحدس والتخمين هو الوسيلة التي تستخدمها العلاقات العامة في الأزمنة القديمة للتعرف على آراء والاتجاهات السائدة بين الأفراد والجماعات, أصبحت هناك طرق علمية لقياس هذه الآراء وتلك الاتجاهات, ومعرفة الدوافع والمتغيرات التي تشكلها, أو التي تؤدي إلى إحداث تغيير فيها. ولذلك ارتبطت الذاتية والبداهة الشخصية والاستخدام الضئيل للأسلوب العلمي بالمرحلة الأولى, بينما شهدت المرحلة الثانية عكس ذلك تماما, حيث غلبت الموضوعية والتطبيق الدقيق للمعرفة التجريبية المرتبطة بالنظريات العلمية, على رسائل جمع المعلومات والبيانات عن الآراء والاتجاهات السائدة أو ما يسمى بأساليب البحث العلمي.

وقد حققت هذه الأساليب تقدما ملحوظا خلال هذا القرن كانعكاس للتطور المماثل الذي شهدته العلوم الاجتماعية والنفسية. ورغم هذا فإن ممارسة البحث كإحدى الوظائف الأساسية في العلاقات العامة ما زال يعاني من اللامبالاة في بعض المؤسسات. وقد يكون ذلك مرتبطا بنظرة المؤسسة أساسا للعلاقات العامة, أو لعدم تطبيق الأفراد الممارسين لها لضعف إمكاناتهم العلمية في هذا المجال, أو لضآلة الميزانية المخصصة لإدارة العلاقات العامة، مما يجعل القائمين عليها يعتمدون على الملاحظة الشخصية غير المقننة في تحديد معالم المشكلة والتخطيط لمواجهتها. وإذا كانت هذه هي إحدى المشكلات الأساسية في ممارسة العلاقات العامة في بعض المؤسسات, إلا أنها ليست مشكلة شاملة, كما أنها ليست مشكلة معرفة لأن الأساليب العلمية للبحوث أصبحت معروفة وأصبح في الإمكان تطبيقها متى توافرت الإمكانات التي تساعد على التغيير والرغبة فيه[1].

[1] - علي عجوة, الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط4، (القاهرة: عالم الكتب،1999م)، ص ص71-72.

أنواع البحوث :

أوضح سلليتز وزملاؤه. selltiz.et .al أهداف البحوث بصفة عامة فيما يلي[1]:

1. التعرف على ظاهرة معينة , أو تحقيق رؤى جديدة لها بهدف صياغة مشكلة البحث بدقة أكثر أو وضع الفروض العلمية للبحث.
2. رسم صورة دقيقة لخصائص فرد معين أو موقف أو جماعة مع (أو بدون) وضع فروض مبدئية محددة حول طبيعة هذه الخصائص.
3. تحديد نسبة تكرار حدوث شيء معين أو حدوثه مرتبطا بشيء آخر وغالباً _ وليس دائماً _ ما يرتبط هذا النوع من البحوث بفروض مبدئية محددة.
4. اختبار فرض ما عن علاقة سببية بين عدد من المتغيرات.

والهدف هو ما تسعى إلى تحقيقه البحوث الاستطلاعية , بينما تقوم البحوث الوصفية بتحقيق الهدفين الثاني والثالث , ويقع تنفيذ الهدف الرابع على عاتق البحوث التفسيرية.

أولا : البحوث الاستطلاعية : Exploratory studies

تستخدم البحوث الاستطلاعية في مجال العلاقات العامة عند الاستعانة بمستشار خارجي, أو عند تعيين خبير جديد للعلاقات العامة للمؤسسة. وفي ذلك الوقت يكون من الملائم لهذا المستشار أو لذلك الخبير أن يقوم ببعض البحوث الاستطلاعية للتعرف على جوانب المشكلة وصياغتها في إطار علمي تمهيدا لتصميم بحث دقيق لدراسة أبعادها دراسة أكثر دقة وعمقا. وإذا لم تكن هناك مشكلة ملحة تحتاج إلى حل سريع فإن الدراسات الاستطلاعية تفيد رجل العلاقات العامة في الحصول على قائمة بالمشكلات التي تحتاج على دراسة , وأولوية كل منها طبقا لآثارها المرتقبة تجاه المنظمة التي يمثلها , والإمكانات العملية للقيام بهذه الأبحاث. وهذا يساعد الخبير أو المستشار على التحرك بكفاءة وفاعلية تجاه أهداف محددة.

ويبدأ البحث الاستطلاعي بمراجعة الدراسات السابقة, إن وجدت والتعرف على نتائجها, وكذلك فحص المعلومات المتاحة عن المنظمة وجماهيرها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة عليها. وقد يتطلب الأمر إجراء بحث أكثر دقة

---

[1] - Selltiz, Claire. Et. El. Research Methods in Social Relation,(New York: Hot Rinehart and Winston, Inc.)p.90.

وعمقاً. أما إذا كانت المشكلة من الوضوح بحيث تتطلب من الخبير أو المستشار أن يحدد للإدارة الحلول العملية لها؛ فينبغي إن يبدأ على الفور تنفيذ السياسة المقترحة, على أن يتبع ذلك بحث تقويمي للسياسة الجديدة بعد إعلانها للجمهور.

ثانيا : البحوث الوصفية : Descriptive studies

من المبادئ الأساسية التي يتعلمها الراغب في ممارسة مهنة العلاقات العامة أن يضع نصب عينيه دائما شعار " اعرف جمهورك ". ولهذا السبب فإن معظم بحوث العلاقات العامة تندرج تحت قائمة البحوث الوصفية. فهناك حاجة مستمرة إلى التعرف على خصائص جماهير أي منظمة أو مؤسسة تحرص على كسب ثقة جماهيرها وتأييدهم. وبقدر ما يتوافر لإدارة العلاقات العامة من معلومات عن خصائص الجماهير من حيث السن والدخل والمستوى المهني والتعليمي، بقدر ما تستطيع توجيه رسائلها إلي هذه الجماهير بسهولة وفاعلية. وتزاد كفاءة الاتصال إذا ما عرفت آراء الجماهير واتجاهاتهم والقيم السائدة بينها.

ولا ينبغي أن تقتصر البحوث الوصفية على مجرد عرض خصائص الأفراد أو الجماعات, بل يجب أن تتعدى ذلك الى مرحلة التفسير كلما كان ذلك ممكنا. وقد بدأ هذا الاتجاه ينمو في مجال الأبحاث الوصفية بعد أن تقدمت الدراسات الخاصة بالدوافع motives وأصبح من الضروري الإجابة على سؤال السببية لماذا) . حقيقة أنه من المفيد أن تعرف نسبة المؤيدين للمنظمة والمعارضين لها, ودرجات التأييد والمعارضة , إلى جانب فئة المحايدين أو الذين لم يكونوا رأيهم بعد, ولكن من الأفيد أن تعرف لماذا يؤيدهم هذا الفريق بشدة, وما هي دوافع المعارضة. وعندما تتحدد الإجابة الدقيقة على هذا السؤال يكون من اليسير على المنظمة أن تعدل سياستها لكي تكسب ثقة الجميع وتحظى بتأييدهم[1].

وقد ترتب على هذه الوظيفة الجديدة للبحوث الوصفية صعوبة في التمييز بين بعض هذه البحوث, وبين البحوث التفسيرية التي تقوم أساسا على اختبار فرض سببي عن طريق التجربة المعملية. وزاد من هذه الصعوبة أن البحوث التفسيرية لم تعد تقنع ،ولا ينبغي لها أن تقنع بالتجارب المعملية في اختبار فروضها. وبدأ الباحثون يتجهون إلى الميدان لإجراء التجارب الميدانية في الموقف الاجتماعي

---

[1] - محمد فريد الصحن, العلاقات العامة – المبادئ والتطبيق،(القاهرة: الدار الجامعية،2002م)، ص ص150 - 153.

الطبيعي, دون أن يشعر المبحوثون أنهم يشاركون في تجربة كما يحدث في حالة التجربة المعملية التي تفتقر إلى السلوك الاجتماعي الطبيعي.

ويندرج تحت قائمة البحوث الوصفية البحث المسحي وبحث دراسة الحالة, والبحث المكتبي والوثائقي والبحث التحليلي للأنشطة أو المعلومات أو الدعاية, والبحث الوصفي المستمر الذي يغطي موضوعا معينا في فترة محددة.

ثالثاً: البحوث التفسيرية: Explainatory studies

تعتمد البحوث التفسيرية أساسا على الدراسات التجريبية سواء أكانت معملية أو ميدانية كما سبق أن أوضحنا, وهي أصعب أنواع البحوث لما تتطلبه من إجراءات معقدة للتحكم في التجربة وعزل بعض المتغيرات لمعرفة تأثير متغير مستقل على متغير تابع, وقد يكون مجال التجربة جماعة واحدة يتم اختبارها قبل إحداث المؤثر المطلوب معرفة تأثيره وبعده. كما يمكن اختيار جماعة ضابطة لا تتعرض للمؤثر وأخري تجريبية تتعرض للمؤثر، على أن يكون لكل من الجماعتين نفس الخصائص والمميزات. ويتوقف اختيار أي من الأسلوبين على بناء طبيعة المتغير المراد اختبار تأثيره, أو طبيعة المشكلة المطلوب دراستها, أو هما معا, بالإضافة إلى ظروف إجراء التجربة, وإمكانية السيطرة على أفرادها. وتزداد صعوبة التجربة كلما طال المدى الزمني لإجرائها لصعوبة عزل المتغيرات الأخرى عن المؤثر المطلوب دراسته.

وما زال انتشار الدراسات التجريبية في العلاقات العامة ضئيلا إلى حد كبير بالمقارنة باستخدام البحوث الاستطلاعية والوصفية، رغم أهمية هذا النوع من مقومات عمل العلاقات العامة, وحينما يتم انتشار هذه الدراسات, بالإضافة إلى استخدام البحوث بصفة عامة على نطاق كبير فسوف نحصل على مزيد من التقنين العلمي لفن العلاقات العامة.

رابعاً: البحوث التاريخية: Historical studies

يقوم البحث التاريخي على سرد الوقائع, والأحداث والاتجاهات السابقة وتحليلها، بهدف التعرف على الظروف السياسية والاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية لأي مجتمع في الأزمنة المختلفة, وتسجيل هذه الوقائع لكي تكون أساسا في التخطيط لأي سياسة مستقبلية. وتستفيد العلاقات العامة من البحوث التاريخية في فهم تطور العلاقات الاجتماعية والعوامل التي تساعد على تدهور هذه العلاقات أو ازدهارها في المجتمعات المختلفة.

أهداف بحوث العلاقات العامة:

1- التعرف على الآراء والاتجاهات: لكي يتحقق التجاوب بين المرسل والمستقبل في مجال الاتصال المواجهي Face Face، لا بد من أن تكون لدى المرسل القدرة على تخيل نفسه في ظروف المستقبل Empathy وتزداد قدرة المرسل على ذلك إذا أتقن دورة كمتحدث وكمستمع في نفس الوقت. وينمي هذه القدرة ويعمقها أن تكون لدى المرسل معلومات كافية عن قيم وآراء ولغة المستقبل. وأن يكون هو الآخر معروفا للمستقبل من النواحي المذكورة. وهذا هو أقصى ما تنشده العلاقات العامة, وهو في الوقت ذاته أصعب وظائفها وأبعدها عن التحقيق في معظم الأحوال لأن هذا الهدف لا يمكن الوصول إليه إلا في المجتمعات الصغيرة التي يوجد بها اتصال مستمر. ولذلك فإن ممارسة العلاقات العامة في هذا النوع من المجتمعات أكثر يسرا وأقرب إلى النجاح إذا كان هناك استعداد لممارستها[1].

بينما يصبح البديل المتاح لممارسة العلاقات العامة في المجتمعات الكبيرة هو معرفة الخصائص العامة وليست الفردية لكل جمهور من النواحي النفسية والاجتماعية، بالإضافة إلي القيم والاتجاهات والآراء السائدة بين الجمهور الذي يمثل المستقبل Receiver في عملية الاتصال. ويتحقق النصف الثاني من المعادلة عن طريق التعريف بالمؤسسة وأهدافها والوسائل التي تلجأ إليها في تحقيق هذه الأهداف وتحويلها في النهاية إلى شخصية إنسانية تمثل دور المرسل Sender في عملية الاتصال. والبديل الأول يتحقق من خلال الأبحاث التي تنقل إلى المؤسسة معلومات كافية عن قيم وآراء الجمهور, بينما يتحقق النصف الثاني من المعادلة عن طريق الاتصال أيا كان نوع والأنشطة التي تمارسها المؤسسة تدعيما لهذا الاتصال وتأييدا له.

2- التعرف على الذات: الاتجاهات هي المرآة التي ترى المؤسسة من خلالها صورتها كما يراها الجمهور ويتوقف وضوح الصورة في هذه المرآة على دقة إجراء البحث وموضوعيته, وصدق تحليله وتفسيره لصانعي القرار بالمؤسسة. وتساعد هذه الصورة الموضوعية على إجراء عملية التصحيح الذاتية المبنية على الحقائق والمعلومات الواردة في نتائج البحث. وكثيرا ما تتخذ قرارات ترسم سياسات على افتراض خاطئ لمضمون صورة المؤسسة في أذهان الجماهير.

[1] - على عجوة, الأسس العلمية للعلاقات العامة, مرجع سابق, ص 76.

3- منع الأزمات والاضطرابات: من الثابت أن الجهد المبذول في محاولة إطفاء الحريق أكبر بكثير من الجهد الذي يبذل لمنع نشوبه والوقاية منه, وحينما يمكن التنبؤ بالمشكلة مبكراً يصبح من اليسير وضع الحلول المناسبة لمنع انفجارها والتحرك لمواجهتها. ومن هنا تصبح وظيفة الأبحاث ذات أهمية كبيرة في التنبؤ بالمشكلات من خلال التقاط المعلومات والشائعات التي قد تؤدي إلى انفجار أزمة أو حدوث اضطرابات في العلاقة بين المؤسسة وأي جمهور من جماهيرها .

4- زيادة فاعلية الاتصال الخارجي: يفتقر الاتصال غير المباشر إلى رجع الصدى الفوري Immediate feedback والذي يتميز به الاتصال المباشر. ولذلك يصبح من الضروري إيجاد بديل للتعرف على صدى الرسالة وفاعليتها في التأثير إذا كان الاتصال يتم باستخدام الوسائل الجماهيرية Mass Media, كما أ ن دراسة أنماط الاتصال في المجتمع وعاداته السائدة بين الجمهور يساعدان على تحديد خطة (إستراتيجية) الاتصال التي تضاعف فرص التعرض له وإدراكه[1].

5 تحديد جماهير المؤسسة: لا بد من توافر بعض المعلومات الأساسية عن قطاعات الجماهير المؤثرة على أنشطة المؤسسة التي تمثلها العلاقات العامة . وهذه المعلومات تتعلق بتحدي أهم هذه القطاعات, وتبيان الخصائص العامة لكل منها ومعرفة قادة الرأي وناقلي المعلومات مما يساعد على زيادة فاعلية الاتصال الموجه إلى هذه القطاعات المحددة على ضوء المعلومات المتوافرة عنها.

6- إمداد الإدارة بالمعلومات: تزايد اعتماد الإدارة على أقسام العلاقات العامة في بعض المؤسسات للحصول على المعلومات التي تتعلق بالمؤسسة نفسها أو بجماهيرها, أو بالمؤسسات التي تعمل في نفس المجال, وكذلك بالتيارات والاتجاهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على أداء المنظمة وعلاقاتها بالمجتمع المحلي. فمن أهم الخدمات التي تقدمها العلاقات العامة لرجال الإدارة تفسير التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تحدث في المجتمع. هذا يتطلب إعداد ملفات خاصة لتجميع المعلومات التي تتصل بهذه المجالات وتحليلها أولا بأول, ثم دراسة آثارها المرتقبة على المؤسسة.

7- التعرف على المتغيرات الدولية ودراسة آثارها المحتملة على المؤسسة: يزداد حجم هذه المسؤولية في حالة المؤسسات الكبرى التي تعمل على نطاق دولي، أو التي تتأثر أنشطتها بالتغيرات الدولية حتى ولو لم تكن تمارس نشاطا دوليا. ومن الواضح الأن أن المتغيرات الدولية أصبح لها تأثير كبير على

[1] - المرجع السابق نفسه، ص ص78- ص79.

المؤسسات و المنظمات في الدول المختلفة في ظل ثورة الاتصال والمعرفة والتكنولوجية.

وقد كانت شركة Sun Oil Company الأمريكية من أوائل الشركات التي أنشأت قسما للبحوث في إدارة العلاقات العامة بها, وقد حددت الإدارة لهذا القسم ثلاثة مسؤوليات أساسية وهي[1]:

1. الاتصال المستمر بمديري إدارات المؤسسة وإمدادهم بالمشورة والعون الذي يضفي لمسات العلاقات العامة على أنشطة الإدارات المختلفة.
2. القيام بالبحوث وإعداد التقارير عن الموضوعات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتيارات التي ترى إدارة العلاقات العامة أنها تؤثر على أنشطة الشركة ومصالحها, أو على الصناعة البترولية ككل, أو على المشروعات التجارية والصناعية بصفة عامة.
3. إعلام المسئولين بالشركة بصفة مستمرة وعاجلة عن كل ما ينشر أو يذاع متعلقا بالشركة أو بالصناعة البترولية أو المشروعات التجارية والصناعية على وجه العموم.

ولتحقيق هذه المهام بكفاءة عالية تم تقسيم البحوث إلى الشعب الثلاث التالية[2]:

- **شعبة المكتبة:**

ويشرف عليها أخصائي متمرس بالعمل المكتبي, وتضم هذه المكتبة المطبوعات الخاصة بالصناعة والتجارة بصفة عامة, بالإضافة إلى تقارير العلاقات العامة عن برامجها وتحليلها لوسائل الإعلام, ونتائج مسوح الرأي العام والاتجاهات. كما تضم المكتبة عددا من الكتب الهامة في موضوعات التجارة والاقتصاد والمال وبعض المراجع التشريعية والسجلات البرلمانية الخاصة بصناعة البترول, بالإضافة إلى ما يزيد على ألفي ملف لتجميع ما ينشر في

[1] - Cutlip M. Scott and Allen H. Center, Effective Public Relation. 1th ed,(New Jersey: Englewood, prentice Hall,1994)pp.196−198.

[2] - علي عجوة, الأسس العلمية للعلاقات العامة, مرجع سابق, ص2.

وسائل الإعلام متعلقا بالشركة أو بصناعة البترول أو بالمشروعات التجارية والصناعية بصفة عامة.

- **الشعبة الإخبارية:**

وتقوم هذه الشعبة بتجميع الإخبار والموضوعات التي تنشر عن الشركة في الصحف والمجلات وكتابة التقرير عن المواد التي تقدم من خلال الراديو والتلفزيون, وتعرض القصاصات والتقارير على إدارة العلاقات العامة ومديري الشركة وتقوم إدارة العلاقات العامة كل أسبوع باستعراض هذه القصاصات وتلك التقارير, واختيار أهمها ونشره في مطبوع أسبوعي يوزع بالشركة, كما يقوم قسم البحوث بإصدار دائرة معارف عن الشركة سنويا تتضمن تاريخها والعمليات التي قامت بها، وغير ذلك من الموضوعات العامة وتوزع هذه الدائرة على عدة مئات من المديرين العاملين بالشركة وبصناعة البترول والقطاعات المتصلة بها. ويعد قسم البحوث أيضا مطبوعا أسبوعيا وآخر شهريا يتضمن كل منهما أحدث الإحصاءات عن العمليات البترولية.

- **شعبة التقارير الخاصة والمسوح:**

يقوم قسم البحوث من خلال هذه الشعبة بإعداد تقارير عن بعض الموضوعات الخاصة بالمشكلات العامة كرقابة الحكومة على صناعة البترول مثلا , كما يقوم بتمويل المسوح الدورية عن الاتجاهات السائدة نحو الشركة ونحو صناعة البترول, والتعرف على تأثير وفاعلية البرامج التي تنفذها العلاقات العامة. وعلى سبيل المثال يقوم هذا القسم بتمويل الأبحاث الخاص بمطبوعات الشركة, كما يجري القسم بنفسه أبحاثا قبلية Pretests لدراسة مواد الاتصال قبل تقديمها إلى الجمهور من خلال وسائل الإعلام بهدف تحقيق أقصى فائدة بأقل تكلفة ممكنة.

وجدير بالذكر أن المؤسسات والمشروعات الكبرى هي وحدها القادرة على أداء وظيفة البحث وجمع المعلومات بالصورة التي رأينها في هذا المثال السابق. بينما تمارس المؤسسات الصغرى والمتوسطة هذه الوظائف على مستوى أصغر وبدرجة أقل ، ولكنها في جميع الأحوال ضرورية لنجاح عملية العلاقات العامة في أداء دورها على الوجه الأكمل.

- **إجراءات البحـث المـسحي:**

لما كان البحث المسحي من أكثر البحوث المستخدمة في العلاقات العامة, فمن المهم أن نتناوله بشيء من التفصيل, وهو مع ذلك تفصيل نسبي إذا ما أخذنا في الاعتبار تعدد الدراسات التي اهتمت بهذا النوع من البحوث في المجالات المختلفة.

ورغم تعدد التعريفات التي قدمت للمسح Survey فسوف نكتفي هنا بما ذكره مورس Morse من أن المسح منهج لدراسة وتحليل موقف اجتماعي معين أو مشكلة أو جمهور ما، بإتباع أسلوب علمي لتحقيق أهداف محددة, وقد يكون المسح شاملا أو بالعينة, فحينما نجري المسح على جميع طلبة الكلية نكون بصدد مسح شامل لهم, فإذا لم تكن هناك ضرورة لأن يشمل البحث جميع الطلبة فإننا نختار عينة تمثل هذا المجتمع توفيراً للوقت والنفقات, وسواء أكان المسح شاملا أو بالعينة فلا بد أن من إتباع الخطوات العلمية لدراسة مشكلة البحث ورغم تعدد تصنيف هذه الخطوات عند علماء البحوث، فمن الضروري أن تراعي الأسس العلمية المتضمنة فيها، بغض النظر عن عدد هذه الخطوات أو ترتيبها عند هذا الباحث أو ذاك[1].

وفيما يلي الترتيب الذي نقترحه لدراسة **خطوات البحث المسحي**[2]:

أولا : تحديد المشكلة: ويتصل بهذه المرحلة دراسة إمكانات التنفيذ وتحديد مجتمع البحث, وتحديد المفاهيم, واستعراض الدراسات السابقة.
ثانيا : وضع الفروض.
ثالثا : اختيار أداة البحث.
رابعا : اختيار العينات.
خامسا : اختيار الباحثين وتدريبهم.
سادسا : جمع البيانات.
سابعا : المراجعة المكتبية للبيانات وتفريغها وتحليلها.
ثامنا : تفسير البيانات.

---

[1]- Robinson , Edward J.(Public Relation and Surrey Research ,(New York: Merdith Corporation,1969) pp.50-51.

[2] - صالح أبو إصبع, العلاقات العامة والاتصال الإنساني, ط1، (عمان: دار الشروق 2008)، ص ص189-196.

أولاً : تحديد المشكلة:

البحث هو محاولة منظمة للإجابة الدقيقة عن سؤال أو مجموعة من الأسئلة تشغل ذهن الباحث في وقت معين وموضوع محدد, فإذا نجح الباحث في تحديد السؤال بدقة فإنه بذلك يكون قد عرف الهدف الذي يحاول أن يصل إليه, وتشكل الإجراءات التالية الطريق المؤدي إلى هذا الهدف, ومن ثم معرفة هذا الطريق تلزم الباحث بإتباع هذا الإجراءات, وفي نفس الوقت تركيز الرؤية عل الهدف المطلوب تحقيقه.

وفي بحوث العلاقات العامة وسواء أكان القائم بها مسؤول العلاقات العامة نفسه أو جهة أخرى متخصصة, يلزم أن يقوم هذا المسؤول بتنفيذ هذه الخطة بنفسه فيحدد المشكلة التي يسعى الباحث لتشخيصها بدقة تامة, ورغم أن الباحث المتخصص قد يساعد على توضيح أهداف البحث بإثارة المزيد من علامات الاستفهام حول بعض النقاط التي قد يغفل عنها المسؤول, إلا أن مسؤولية خبير العلاقات العامة تظل باقية وتلزمه على التفكير الواضح في المشكلة المطروحة للبحث بكل أبعادها وأهدافها[1].

وقد تبدو هذه الخطوة سهلة أو بديهية , إلا أن هناك بعض العوامل التي تجعلها أصعب كثيرا مما تبدو . وفي مقدمتها هذه العوامل أنه في مجال الواقع العملي،فإن الموقف يتضمن كثيرا من المشكلات التي تتداخل في بعضها بحيث يصعب فصلها تماما إلا من الناحية النظرية .

فلنفرض أن رجل العلاقات العامة في إحدى المؤسسات يريد أن يتعرف على أهم المشكلات التي تواجه المؤسسة. ولنفرض أيضا أن هذا الرجل قد بدأ بمناقشة الحالة الراهنة لهذه المؤسسة مع العاملين في إدارته ،لكي يبلور المشكلة أو المشكلات التي يواجهها, فمن المحتمل أن نجد أحدهم يرى المشكلة في عدم وجود الاتصال الفعال بين المؤسسة وجمهورها الخارجي, وقد يرى آخر أن تقطع قنوات الاتصال داخل المؤسسة نفسها يمثل المشكلة الأولى الجديرة بالدراسة. وربما كان هناك رأي ثالث في أن المشكلة ليست مشكلة اتصال بقدر كونها متعلقة بالإدارة, وقد يرى رابع أن هناك عوامل خارجية مرتبطة بالتغييرات الاجتماعية أو السياسية أو الاتصالية يتحتم دراستها لمعرفة تأثيرها على أوضاع المؤسسة وعلاقاتها بالجمهور الخارجي. هذه الاحتمالات المتعددة للمشكلة الأجدر بالدراسة قد تزاحم فكر المسؤول عن العلاقات العامة, وقد تضطره إلى استطلاع مزيد من

---

[1] - محمد فريد الصحن, العلاقات العامة – المبادئ والتطبيق, مرجع سابق, ص ص163-165.

آراء ذوي الخبرة ورجال الإدارة وبعض أفراد الجمهور قبل أن يحدد مشكلة البحث وأهدافه.

تحديد مجتمع البحث:

ويتصل بتحديد المشكلة تعريف مجتمع البحث وخصائصه العامة, فظروف إجراء بحث على جمهور الريف تختلف عن ظروف مجتمع المدينة, وكذلك الحال بالنسبة للجمهور الداخلي والخارجي أو جمهور العمال ورجال الإدارة, أو الجمهور التجاري وجمهور النادي, أو غير ذلك من أنواع الجماهير المتعددة, وكل جمهور من هذه الجماهير يتميز ببعض الخصائص العامة التي ينبغي أن تراعي بعد ذلك في تصميم البحث, كما ينبغي على الباحث في هذه المرحلة دراسة الإمكانات المتاحة لتنفيذ البحث من ناحية الوقت والتمويل والمهارات الشخصية وعدم وجود عقبات من أي نوع تمنع الاتصال بالمبحوثين أو تجعل استجاباتهم غير طبيعية.

تحديد المفاهيم :

هناك نوعان من الكلمات, كلمات مباشرة تشير إلى شيء ملموس كالكراسي أو الشباك أو الكلب أو الماء, وكلمات تجريدية تشير إلى معاني ضمنية لا يمكن لمسها بطريق مباشر بالثقة والديمقراطية والروح المعنوية وغيرها. حقيقة أن النوع الأول قد تعدد مواصفاته ولكنه يبقى مع ذلك ملموسا ومحددا بالصفة التي تلحق به مما يجعل من السهل تعريفه ونقل أي رسالة عنه إلى الآخرين, ويتسم هذا النوع من الأحوال العادية بالموضوعية, أما النوع الثاني فيصعب تحديده بسهولة وكذلك ليس من اليسير دائماً أن تفهم الرسالة المتضمنة لهذا النوع من الكلمات بنفس المعنى الذي يقصده المرسل, ولذلك تتسم هذه الكلمات بالذاتية ومن ثم تتعدد معانيها وتختلف باختلاف الإطار الدلالي للأفراد. ولكن لا يحدث الارتباك حول معنى أي كلمة من الكلمات الواردة في البحث, فمن الضروري على الباحث أن يحدد مفهوم كل كلمة تحتمل اختلافا في معناها حتى يعرف القائمون بجميع البيانات والمشتركون في تحليلها وتفسيرها والقارئون للبحث بعد ذلك مدلول الكلمات المستخدمة. وتبدأ قائمة المفاهيم مع المرحلة الأولى التي يتم فيها تحديد المشكلة وتستمر خلال مراحل البحث التالية، ليضاف إليها ما يستجد من مفاهيم لم تذكر في المرحلة الأولى.

الدراسات السابقة :

قلما يفكر الإنسان في بحث أو دراسة دون أن يكون هناك من سبقه إلي التفكير بها, أو على الأقل في بعض الجوانب المتصلة بها, وثم يتحتم على الباحث أن يراجع الدراسات المتعلقة بمجال بحثه, ومن ثم يبدأ من الصفر؛ فالمعرفة الإنسانية ليست وليدة اليوم وما تبحث عنه وتفكر فيه ربما يكون معروفا لغيرك من قبل. فإذا كانت النتائج معروفة فليس من الحكمة إنفاق الوقت والجهد والمال في إعادة بحثها, إلا إذا كان هناك شك في صدق هذه النتائج, فالبحث في هذه الحالة يكون له قيمة , يضاف إلى ذلك أن الدراسات السابقة المتصلة بالمشكلة والمراد بحثها تساعد على بلورة مشكلة البحث, ووضع الفروض التي تختبرها الدراسة الحالية, أما إذا كانت طبيعة البحث من ذلك النوع الذي لا بد أن يتكرر بين الحين والحين لدراسة اتجاهات الجماهير إزاء مؤسسة ما, فإن فائدة الدراسات السابقة في هذه الحالة تقديم النموذج السابق ليكون في وسع الدراسة الحالية تجنب العيوب والثغرات السابقة, والاستفادة من الميزات التي تحققت في هذه الدراسات, مما يساعد على تطور أسلوب البحث وتقدمه .

ثانياً : وضع الفروض:

الفرض: هو تقرير مبدئي عن أبعاد المشكلة موضوع البحث, وتظل صحة هذا التقرير وصلاحيته موضع اختبار حتى يتم الوصول إلى النتائج بعد جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، وليس من الضروري أن تأتي هذه النتائج متفقة تماما مع الفروض التي سبق وضعها , وليست وظيفة البحث ترجيح أو رفض فرض معين. وقد تكون النتائج السلبية التي يصل إليها الباحث أكثر قوة من النتائج الايجابية التي تتفق مع فروضة المبدئية, فالعبرة في البحث بالتزام الموضوعية المطلقة في جميع مراحله, أما وظيفة الفروض فهي اقتراح تفسيرات لعدد من الحقائق وتبيان الارتباطات بين متغير تابع وآخر مستقل. وهذا أمر ضروري لتصميم البحث بعد ذلك واختيار الأسئلة التي تغطي المعلومات والبيانات المطلوبة, وبمعنى آخر فإن الفروض تساعد على تحديد مجال البحث ووضعه في إطار مناسب لطبيعة الموضوع بالإضافة إلى تحديد البيانات المراد جمعها، لتفسير المشكلة المطروحة لذلك يلجأ الباحثون إلى صياغة بنود Itemsالبحث طبقا للفروض الموضوعة , وعلى ضوء هذه البنود ترتب مجموعات الأسئلة التي تغطي كل مجموعة منها بندا من بنود البحث . وهذا الترتيب يساعد الباحث أثناء تحليل البيانات واستخلاص العلاقات الارتباطية[1] .

وتستنبط الفروض بناء على الخبرة السابقة للباحث وكذلك من الدراسات التي أجريت في موضوع البحث, أو الأبحاث المتصلة بهذا الموضوع، كما تساعد

1 - علي عجوة, الأسس العلمية للعلاقات العامة, مرجع سابق، ص ص 86-87.

النظريات والقواعد العامة التي أمكن الوصول إليها في أي علم من العلوم على الاستنتاج المنطقي، الذي يؤدي بنا إلي افتراض تفسير معين للظاهرة موضوع البحث. وحينما لا تتوافر هذه العناصر فعلى الباحث أن يلجأ إلى الدراسة الاستطلاعية التي تمكنه في استخلاص بعض الفروض. وجدير بالذكر أنه كلما اهتم الباحث باستخلاص فروض بحثه على أساس علمي, وإدراك دقيق لأبعاد المشكلة كان تصميم البحث أكثر دقة ووفاء بأهدافه[1].

ثالثا : اختيار أداة البحث:

المقصود بأداة البحث الوسيلة التي تحصل بها على البيانات أو المعلومات والآراء والاتجاهات من المبحوثين بشكل، يسمح بعد ذلك بتفريغ هذه البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج التي تتضمنها. وأكثر هذه الوسائل شيوعا في البحوث المسحية هي الملاحظة المنظمة والاستبيان والمقابلة.

الملاحظة Observation:

عرف الإنسان الملاحظة واستخدمها في استقاء المعلومات من بيئته ومجتمعه منذ أقدم العصور, ومازال يستخدمها حتى الآن في حياته ومعاملاته مع الغير, وقد تمكن الباحثون من تطوير هذه الأداة واستخدامها في جمع البيانات التي يتعذر الحصول عليها عن طريق الاستبيان أو المقابلة, فوضعوا لها بعض القواعد العلمية التي تجعلها تحقق أهداف البحث, ولذلك تميزت الملاحظة المنظمة عن الملاحظة البسيطة التي يلجأ إليها الإنسان في حياته اليومية، والتي يلجأ إليها الباحثون في دراساتهم الاستطلاعية بالتخطيط والتصميم الدقيق للجوانب التي ستتم ملاحظتها وتسجيل البيانات عنها.

وتصمم الملاحظة المنظمة بوضع فئات للسلوك المراد بحثه, ويتم اختبار الفئات قبل بدء البحث الفعلي ويوضع تعريف محدد لكل فئة. وتوزع هذه التعاريف على الباحثين القائمين بالملاحظة للرجوع إليها عند الضرورة, وتستخدم مع هذه الفئات مقاييس لتقدير السلوك خاصة في الفئات التي يتطلب البحث ملاحظتها بدقة, ويدرب الباحثون على أسلوب التقدير الدقيق لهذه الفئات طبقا للمفاهيم المحددة عن طريق المشرف على البحث.

---

1 - راسم الجمال, خيرت عياد، إدارة العلاقات العامة, مرجع سابق، ص 129.

فإذا تصورنا أن إدارة العلاقات العامة بأحد البنوك أرادت أن تعرف على وجه الدقة الأسلوب الذي يعامل به عملاء البنك في فروعه المختلفة, واختارت أن تكون الملاحظة المنظمة أداة البحث التي تجمع بها المعلومات الوصفية لأسلوب الخدمة بفروع البنك, فإن ذلك يتطلب أولا تحديد نماذج السلوك المتوقعة بين موظفي البنك، وتصنيف هذه الفروض في فئات بدءاً من لحظة المواجهة الأولى بين العميل والموظف. ولنفرض أن هذه المرحلة تتضمن الفئات التالية: عبارة الاستهلال _ تعبيرات الوجه _ التركيز والاهتمام. هل يلقى الموظف العميل بعبارة ترحيب أم يمد يده لأوراقه دون أن ينطق بأية كلمة؟ وإذا نطق فما هي درجة الود في كلمته, ويرتبط بذلك تعبيرات الوجه من حيث البشاشة أو الامتعاض، ولنفرض أيضاً أن الموظف قد لقي العميل بعبارة ترحيب مناسبة ووجه مبتسم, فهل يبدو مهتما بلقائه وأداء الخدمة التي يتطلبها, أم أنه يبتسم وينطق ببعض الكلمات الودية وهو يتابع حديثا لزميل له, أو ينظر بعينيه إلى شيء آخر لا يعني العميل؟ هذه التساؤلات ينبغي أن تحدد إجاباتها بدقة، يوضح درجات الترحيب أو البشاشة أو الاهتمام، بحيث يمكن في النهاية قياس مستوى العلاقات الإنسانية في تعامل البنك مع عملائه. وما ينطبق على لحظة المواجهة الأولى ينطبق أيضا على المراحل التالية إلى أن يغادر العميل البنك.

ويفضل استخدام الملاحظة المنظمة في التعرف على أسلوب معاملة الرؤساء للمرؤوسين, ودراسة ظروف العمل في الإدارات التي تتعامل مع الجمهور مباشرة لما تتميز به هذه الوسيلة في تلك الحالة من دقة وموضوعية، قد تفتقدهما الوسائل الأخرى التي تلجأ إلى سؤال الرؤساء أو المرؤوسين, وما يتضمنه ذلك من احتمالات التحيز أو المبالغة أو عدم الوضوح أو الحذف. وهذا يتطلب أن لا يظهر الباحثون مهمتهم بشكل ملفت للأنظار لكي تتم الملاحظة بالموقف الطبيعي, إلا إذا كان مجال الملاحظة يتطلب غير ذلك.

وكما تجري الملاحظة المنظمة في المواقف الطبيعية بغرض وصف السلوك البشري، وتستخدم أيضاً في المعامل حينما يكون الهدف عزل بعض المتغيرات لدراسة تأثير متغير على آخر، بهدف تفسير بعض أنماط السلوك تحت تأثير معين. وأياً ما كان ميدان الملاحظة فمن الضروري أن لا تطول فترتها بالنسبة للباحث الواحد حتى لا يفقد القدرة على الملاحظة الدقيقة. وينبغي التأكد من وضوح الفئات ووحدات القياس للباحثين وتدريبهم على التنفيذ السليم قبل بدء الملاحظة الفعلية[1].

---

[1] - المرجع الساق نفسه،ص89

الاستبيان : Questionnaire

الاستبيان هو أداة جمع البيانات من المبحوثين عن طريق استمارة تتضمن مجموع من الأسئلة ترسل بالبريد أو تسلم للمبحوثين، الذين يقومون بتسجيل إجاباتهم بأنفسهم على هذه الاستمارات. وهذا يتطلب أن تكون الأسئلة محددة في مفاهيمها تحديدا دقيقا تكون هناك فرصة لتأويل السؤال بغير المعنى الذي يريده الباحث, ولذلك يلزم تجربة الاستمارة وعرضها على عدد من الخبراء لدراسة صياغتها وإضافة التفسيرات التوضيحية للأسئلة التي تتطلب ذلك.

كما انه من الضروري توجيه خطاب للمبحوث في صدر الاستمارة Covering Letter يبين فيه الهدف من البحث, ويوجه فيه الشكر مقدما على استجابته وتعاونه مع جهة البحث تحقيقا لصالح المجتمع. ويوضع في الاعتبار أن هذا الخطاب هو البديل عن ذلك العنصر البشري الحي الذي يواجه المبحوث في حالة المقابلة الشخصية[1].

ويعتبر الاستبيان من أنجح وسائل جمع البيانات لبحوث العلاقات العامة لما يلي :

1. يتيح للأفراد فرصة إبداء أرآئهم واتجاهاتهم بموضوعية دون خوف أو مجاملة.
2. لا يحتاج إلى عدد كبير من جامعي البيانات وهو ما يصعب توفيره في إدارات العلاقات العامة المتوسطة الحجم أو الصغيرة .
3. لا يحتاج إلى وقت كبير في جمع البيانات .
4. لا يسمح للباحثين بإضفاء تأثيرهم الشخصي على المبحوثين سواء أكان ذلك مقصوداً أو عن غير قصد. كما أنه يقضي على احتمال ملء الاستمارات عن طريق بعض جامعي البيانات دون الرجوع إلى المبحوثين.
5. يعتبر الاستبيان من انجح الموضوعات التي يضفي عليها المجتمع صفة الخصوصية والتي يعتبر الحديث فيها أمام الغير من الممنوعات أو المحرمات taboos.
6. يسمح الاستبيان للمبحوث باختيار الوقت الملائم والكافي لدراسة الإجابة عليها بدقة وأمانة, فإذا لم يكن المبحوث راغباً في الإجابة فليس إمامه عنصر

[1] - صالح أبو أصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، مرجع سابق، ص 203 .

إلحاح بشري، يجعله يدلي بالإجابات كيفما اتفق، يتخلص من هذا الشخص الذي يسأل بأسرع ما يمكن.

وتتلخص عيوب الاستبيان فيما يلي:

1. يشترط لاستخدامه أن يكون مجتمع البحث ممن يجيدون القراءة والكتابة، وهذا الشرط قد لا يتوافر في بعض المجتمعات بدرجة كافية.
2. انخفاض نسبة الاستجابة في مجتمع البحث لعدم اقتناع بعض المبحوثين بأهمية البحث, أو عدم إدراكهم لقيمة البحوث بصفة عامة, وهذا يؤثر على سلامة تمثيل العينة، لأن نسبة المبحوثين التي تستجيب للبحث لا تمثل قطاعات المجتمع بالكامل ومن ثم يصعب تعميم النتائج على مجتمع البحث.
3. يفتقر الاستبيان إلى عنصر الملاحظة الشخصية من الباحث لتعبيرات المبحوث وطريقة إجابته على أسئلة البحث وما يتضمنه ذلك من:

- التأكد من جدية المبحوث واهتمامه بالإجابة الدقيقة.
- التأكد من صدق المبحوث وكشف محاولات تضليل الباحث إذا كانت هناك محاولة لذلك.
- ضمان الحصول على اكبر نسبة استجابة من العينة بفضل التأثير الشخصي.
- التأكد من فهم المبحوثين لأسئلة البحث على النحو المقصود.

المقابلة: Interview

تختلف أهمية المقابلة طبقا لمجال البحث الذي تجمع عنه البيانات. ففي بعض الأبحاث يتحتم وجود الباحث وجها لوجه أمام المبحوث لكي يسجل من تعبيراته وظروفه أكثر من مجرد الكلمات التي ينطق بها. حقيقة أن الباحث مطالب بأن يسجل كل ما يقوله المبحوث بدقة تامة، ولكن عليه أيضا أن يسجل ملاحظاته عن مدى صدق المبحوث وانفعالاته والموقف الاجتماعي الذي تتم فيه المقابلة, وتتضح أهمية ذلك بصفة خاصة في البحوث الاجتماعية, وتعرف المقابلة بأنها " محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد آخرين للحصول على بيانات أو

معلومات بهدف استخدامها في بحث علمي أو الاستفادة منها في التشخيص والعلاج أو التوجيه[1].

ويميز سلليتز(Selltiz) وزملائه بين نوعين رئيسيين من المقابلة[2]:

1- المقابلة المقننة :

وفي هذا النوع يلتزم الباحث بتوجيه أسئلة الاستمارة بنفس الكلمات والترتيب لجميع المبحوثين منعاً للتأثير الشخصي للباحثين.

2- المقابلة غير المقننة:

وهذا النوع من المقابلات لا يحتاج إلى الالتزام بترتيب محدد للأسئلة, فهو يتيح للباحث حرية ومرونة في إدارة المقابلة بطريقة تسمح بالتعرف على أعماق المبحوث ودراسة اتجاهاته ودوافعه دراسة متعمقة, وهذه المقابلات مفيدة في دراسة الحالات الفردية وفي الدراسات الاستطلاعية، كما تتطلب هذه المقابلات أن يقوم بها باحثون على مستوى عالٍ من الكفاءة والقدرة على فهم الطبيعة البشرية لاستخلاص الدلالات الصحيحة ورؤية جميع الأبعاد التي تتضح من خلال المقابلة.ومن شروطها:

1. أن يكون الباحثون على قدر كبير من الفهم لظروف البيئة التي يتم فيها البحث.
2. يتم تدريب الباحثين على إجراءات المقابلة وأسلوب توجيه الأسئلة أو تفسيرها للمبحوثين.
3. ينبغي على الباحث أن يراعي الظروف المساعدة لإنجاح المقابلة من حيث الوقت، والمكان, والسلوك الشخصي، وسرعة التكيف. مع المواقف المختلفة حتى يكسب ثقة المبحوثين ويحظى بتعاونهم.

ومن دراسة عيوب الاستبيان تتضح مزايا المقابلة, كذلك الحال بالنسبة لمزايا الاستبيان التي تفتقر إليها المقابلة, لذا فاستخدام كل منهما يتوقف على طبيعة

---

1 - English, H. B. and English .A.C. Comprehensive Diction Any of psychological and Psychoanalytical Terms, p 123.

2-Selltiz Claire et al Relation Methods in social Relation (New York :Holt Rinehart and Winston . Inc .1976).pp.309-319

المشكلة المراد بحثها, ومجتمع البحث, وحجمه, بالإضافة إلى الإمكانات المتاحة, ويعتمد الاستبيان والمقابلة على استمارة تتضمن الأسئلة الموجهة للمبحوث. وتتشابه استمارة الاستبيان مع استمارة المقابلة في القواعد العامة لإعدادهما وصياغتهما.

استمارة الاستقصاء :

لما كان الهدف من أسئلة الاستمارة التعرف على أرآء واتجاهات ومعلومات المبحوثين سواء تمت هذه العملية عن طريق قيام المبحوث بنفسه بملء الاستمارة كما هو الحال في الاستبيان, أو قيام الباحث بهذه المهمة في المقابلة, ويطلق على هذه الاستمارة تعبير استمارة الاستقصاء, وهو في رأينا التعبير الذي يظلل عملية جمع البيانات والمعلومات أياً كانت صورتها أو أداؤها بهدف الاستفادة منها في بحث علمي, وإن كان ذلك لا ينفي تعدد أنواع الاستمارات ووجود بعض الفوارق بينها طبقاً لمجالات الاستخدام المتنوعة.

فإذا كان الباحث قد تمكن من تحديد مشكلته تحديداً واضحاً ووضع فروض بحثه, فإن البيانات المراد جمعها سوف تتبلور في عدد من النقاط يسميها الباحثون بنوداً, هذه البنود هي الأساس الأول لإعداد الاستمارة في صورتها الأولية, ثم تأتي بعد ذلك المرحلة الثانية لدراسة الاستمارة من الناحية الفنية والمنهجية, وفي المرحلة الثالثة يتم اختبار الاستمارة قبل أن نصل إلى المرحلة الأخيرة وهي إعداد الاستمارة في صورتها النهائية. وسوف نتناول هذه المراحل الأربعة بشيء من التفصيل:

1- إعداد الاستمارة في صورتها الأولية:

يبدأ الباحث في وضع أسئلة استمارته على ضوء بنود فروضه كما سبق أن أوضحنا, وينبغي أن تراعي في الاستمارة الأمور التالية[1]:

- أن تتضمن بعض الأسئلة التي تختبر صدق المبحوث في الإجابة والتي تسمى بأسئلة المراجعة Check questions, والتي تحصل نفس المعنى لبعض الأسئلة الأخرى والمتضمنة في الاستمارة ولكن بعبارات مختلفة.

---

[1] - للمزيد:
- علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ص ص 95-96.
- راسم الجمال وخيرت عياد، إدارة العلاقات العامة ، المدخل الإستراتيجي، ص ص167-168.

- تجنب الأسئلة الإيحائية والأسئلة التي تحتمل التحيز وعدم الدقة.
- ألا يحمل السؤال أكثر من فكرة واحد, وأن تكون هذه الفكرة واضحة ومفهومة.
- صياغة الأسئلة بعبارات تلائم مستوى مجتمع البحث من الناحية التعليمية.
- تجنب الأسئلة التي تحتاج إلى حسابات معقدة أو التي تتطلب تفكيرا طويلا.
- في حالة تعدد البدائل المحتملة لإجابات أي سؤال يجب مراعاة عدم التداخل بين هذه البدائل، وينبغي أن يكون كل بديل متعلقاً باحتمال واحد فقط.
- يجب عدم الالتجاء إلى الأسئلة المفتوحة إلا إذا استدعت متطلبات البحث ذلك، فهي تحتاج إلى جهد كبير في عملية التحليل, وأن كانت تترك للمبحوث حرية الإجابة بطريقته الخاصة, بينما تساعد الأسئلة المغلقة على تحديد الإجابات, وتوضيح المقصود من السؤال بالإضافة إلى ميزتها الأساسية في التحليل.
- بعض الأسئلة تتطلب تحديد فئات للبدائل تسهيلاً لعملية التحليل, كفئات السن أو الدخل, ومن الضروري توحيد المسافات بين الفئات ومراعاة عدم التداخل بين فئة وأخرى, وينبغي في الوقت نفسه أن تكون الفواصل بين الفئات متناسبة مع أهداف البحث وظروف العينة.
- يجب أن ترتب الأسئلة سيكولوجيا حتى يظل المبحوث على تجاوبه مع الباحث إلى نهاية الاستمارة, ويتعلق هذا البند وتوزيع أسئلة البيانات الخاصة في ثنايا الأسئلة الأخرى, كل في المكان المناسب له في سياق الأسئلة بما يحقق التسلسل الطبيعي للحديث إذا كانت طبيعة الموضوع تحتمل ذلك.
- أن تتضمن الاستمارة الأسئلة التي تبين المعرفة بالمشكلة, واتجاهات الإفراد نحوها وسلوكهم إزاءها, بالإضافة إلى ذلك أسئلة الدوافع للتعرف على أسباب السلوك[1] .

ويمكن للباحث أن يرجع إلى الاستمارات المشابهة لموضوع بحثه للاسترشاد بها وتجنب الأخطاء التي تتضمنها, كما أنه من الضروري إعداد الجداول التخيلية Ghost tables لتوضيح العلاقات التي يمكن استنتاجها من البيانات, وهذا يساعد الباحث على تحديد البيانات الضرورية للبحث, ولإضافة الأسئلة التي يحصل بها على البيانات, وحذف الأسئلة التي لا تحقق أية فائدة للبحث.

[1] - محمد فريد الصحن، العلاقات العامة ،المبادئ والتطبيق ، ص ص184-185.

2- دراسة الاستمارة من الناحيتين الفنية والمنهجية:

ذكرنا فيما سبق بعض القواعد التي يجب مراعاتها في إعداد الاستمارة, ومنها ترتيب الأسئلة السيكولوجي, وصياغتها بشكل محدد ومفهوم, بالإضافة إلى تغطيتها بالبيانات المطلوبة في البحث. وهذه الأمور ينبغي أن لا يقتنع الباحث بقيامه بها وحده, فلا بد من الاستعانة بخبير أو أكثر في مناهج البحث لدراسة هذه الجوانب والتأكد من توافر أسباب النجاح لها, فلا شك أن تعدد وجهات النظر يساعد على إثراء الاستمارة وسد الثغرات المحتملة والتي قد لا يتنبه إليها واضع الاستمارة نفسه, وكما ينطبق ذلك على الشكل العام للاستمارة ينطبق أيضاً على ترتيب الأسئلة وصياغتها ووضع البدائل المحتملة للإجابات وتوزيع أسئلة المراجعة وصياغتها بذكاء, حتى لا يتنبه المبحوث إلى وظيفتها الحقيقية فتفقدها قيمتها أو تتسبب في نفور المبحوث وعدم استجابته.

ولا يكفي أن تراجع الاستمارة من الناحية المنهجية فقط اعتماداً على أن الباحث، وهو هنا رجل العلاقات العامة يفهم موضوع بحثه ويعرف أكثر من غيره المادة العلمية المطلوبة للبحث, فمن الضروري أن تراجع هذه المادة عن طريق خبير متخصص في المشكلة المطروحة, وقد تمس المشكلة أكثر من تخصص, فيكون من الضروري الاستعانة بعدد من الخبراء في هذه التخصصات, أما إذا كانت المشكلة لا تحتاج إلى تخصصات فرعية فينبغي أن يستعين رجل العلاقات العامة بمستشار خارجي في المهنة للتأكد من قدرة الاستمارة على تغطية مشكلة البحث وفاعليتها في استخلاص العلاقات المختلفة بين المتغيرات المطروحة وتفسير هذه الارتباطات تفسيرا دقيقا وكاملاً.

3- اختبار الاستمارة:

هناك ثلاثة أنواع رئيسة من الاختبارات يدعو خبراء مناهج البحث إلى تطبيقها على الاستمارة، قبل أن تصبح جاهزة لجمع البيانات، وهي اختبارات الصياغة, والثبات, والصدق, وفيما يلي فكرة مبسطة عن كل منهما[1]:

أ- **اختبار الصياغة:** هذا الاختبار يعتمد على تجربة الاستمارة على عدد من الأفراد يشبهون في ظروفهم التعليمية والاجتماعية والمهنية أقرانهم في مجتمع

---

[1] - للمزيد:
-علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ص 98
- راسم الجمال وخيرت عياد، إدارة العلاقات العامة ، المدخل الإستراتيجي، ص ص172-173.

البحث, والهدف التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها, وتعديل بعض العبارات لتلائم لغة الحديث في مجتمع البحث, كما تساعد هذه التجربة على معرفة العقبات النفسية التي قد تعترض توجيه بعض الأسئلة بطريقة مباشرة أو وضعها في سياق مختلف آو ترتيب آخر غير الترتيب الذي وضعت فيه. ويمكن أيضاً من خلالها تحديد الوقت المناسب لجمع بيانات الاستمارة وتقدير الجهد البشري اللازم لعملية جمع البيانات.

ب- **اختبار الثبات:** الثبات في البحوث النفسية والاجتماعية معناه الحصول على نفس البيانات باستخدام نفس الوسيلة ونفس المقياس إذا أعيد تطبيق البحث على نفس الإفراد آو الظواهر، في ظل ظروف واحدة أو متشابهة, وبمعنى آخر انه لو كرر البحث على مجموعة من الأفراد باستخدام عمليات قياس موحدة لكان هناك اتساق في النتائج باستمرار، ما دامت ظروف البحث واحدة وأداته لم تتغير حتى ولو تغير القائم بإجراء البحث.

والطريق الشائعة لاختبار الثبات هي إعادة تطبيق البحث بنفس الطريقة على نسبة معينة من المبحوثين, ثم يحسب معامل الثبات بين نتائج التطبيق مرتين, فإذا كان هذا المعامل قويا اعتبرت الإدارة ناجحة في التطبيق, ويحسب هذا المعامل عن طريق معاملات الارتباط أو بحساب نسبة الاتفاق لكل سؤال. وفي حالة عدم حصول السؤال على نسبة ثبات معينة يحددها الباحث مع الخبراء يسقط السؤال، ويصبح من الضروري استبعاده أو البحث عن بديل آخر يحقق الهدف منه ويحصل على نسبة الثبات المطلوبة[1].

ويختلف تحديد نسبة الثبات باختلاف مجال البحث وطبيعة المشكلة, في البحوث النفسية ترتفع هذه النسبة لأن مجالات التغيير في ظروف المبحوثين ضئيلة. بينما تنخفض نسبة الثبات في البحوث الاجتماعية وبحوث الرأي العام لأنها تتعرض لتغييرات كثيرة، وقد تكون في بعض الأحيان سريعة. ولذلك ينصح الخبراء ألا تقل الفترة بين إجراء الاختبار الأول والثاني عن اسبوع ولا تزيد عن أسبوعين, وحينما تكون الفترة قصيرة يكون من السهل على المبحوث أن يتذكر إجابته الأولى ويدلي بمثلها, بينما قد تتدخل بعض العوامل لتغيير رأي المبحوث إذا طالت الفترة عن اسبوعين .

[1] - راسم الجمال وخيرت عياد، إدارة العلاقات العامة ، المدخل الإستراتيجي، ص ص136-137.

ج- **اختبار الصدق:** المقصود بالصدق أو الصلاحية في البحوث النفسية أن يقيس السؤال ما وضع لقياسه, فإذا كان الهدف من السؤال هو معرفة رأي جمهور المؤسسة في مدى ما تتيحه صحيفتهم من فرصة متكافئة لكل الآراء المتعارضة, فلا ينبغي أن يوضع السؤال بهذه الطريقة:

- هل أنت راض عن أسلوب تحرير الصحيفة ؟

فإجابة هذا السؤال لا تقيس حرية الرأي في الصحيفة. وشتان بين أسلوب التحرير(رغم عدم التحديد في هذه العبارة) وبين حرية الرأي, ولكي يعرف الباحث قدر الحرية الذي تتيحه الصحيفة لكل الآراء، يمكن أن يكون السؤال هكذا:

- هل ترى أن الصحيفة تعبر عن كل الآراء بالمؤسسة ؟

كما يمكن أن يكون هناك أكثر من سؤال بالمعنى نفسه للتأكد من صدق الإجابة. ويستعان في هذا الاختبار بعدد من المحكمين من خبراء البحوث للحكم على مدى صدق أسئلة الاستمارة في الحصول على البيانات المطلوبة على ضوء أهداف البحث وبنوده.

4- إعداد الاستمارة في صورتها النهائية:

إذا كان من الممكن تشبيه الخطوات السابقة بالعملية التحريرية لأي مطبوع من المطبوعات فإن المرحلة التالية هي إخراج هذا المطبوع من الناحية الشكلية. وتهتم عملية الإخراج بالشكل العام للاستمارة, ونوع الورق المستخدم في الطباعة وتنظيم الفراغات التي تسمح بتسجيل الإجابات. وعلى الباحث أن يقوم بمراجعة ترتيب الأسئلة ومضمونها ووضع تعليمات البحث في المكان المحدد لها, مع التأكد من صحة ترقيم الصفحات وعدم التجزئة السؤال بين صفحتين, وغير ذلك من الأمور التي تجنب اللبس أو الارتباك عند ملء الاستمارة.

وهناك عملية ضرورية يحسن أن تتم في هذه المرحلة, وهي ترميز الاستمارة, فعملية الترميز السابقة على الطبع Pre-coding تختصر كثيراً من الوقت الذي يبذل بعد إجراء البحث في ترميز البيانات تمهيدا لتفريغها وتحليلها. كما أنها تتيح قدرا اكبر من الدقة لأن الرمز يكون مطبوعا على خط مستقيم مع الإجابة أو البديل الذي يدلي به المبحوث. ويستطيع الباحث أن يقوم بهذه العملية بنفسه وإن كان من الأفضل أن يعرضها بعد ذلك على أحد المتخصصين للتأكد من سلامة الترميز.

وسواء كان الباحث يعتزم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام الحاسب الالكتروني أو باستخدام الطريقة اليدوية فإن عملية الترميز السابقة على الطبع تحقق مزايا السرعة والدقة في هذه المرحلة, ويحسن أن يلتزم الباحث في الحالتين بنظام الترميز المستخدم في الحاسب الالكتروني.

رابعا: اختيار العينات:

يلجأ الباحثون إلى أسلوب المسح بالعينة حينما تتوافر لديهم بعض المعلومات عن مجتمع البحث بحيث يمكن الاطمئنان إلى سحب عينة ممثلة لهذا المجتمع. فهذه الطريقة توفر الكثير من الوقت والجهد والنفقات خاصة، إذا لم يكن الهدف من الدراسة هو الحصر الشامل لمفردات المجتمع. فالباحثون في دراسات الرأي العام يقتنعون بأسلوب العينات طالما كانت هذه العينات تعبر عن مجتمع المسحوبة منه, لأن عامل السرعة ضروري جدا في هذا المجال لملاحقة التطورات السريعة التي يتعرض لها المجتمع. كما أن خبير العلاقات العامة لا يمكنه أن يجمد المشكلة بجميع عناصرها, أو أن يطلب من جماهير المؤسسة الانتظار حتى ينتهي البحث الشامل الذي يقوم به لجميع أفراد المجتمع. وقد أصبح من المحتم تبعا لذلك أن تعتمد بحوث العلاقات العامة في معظم الأحول على أسلوب العينات في دراسة أسلوب مجتمعات البحث.

ولقد زاد من الاهتمام في السنوات الأخيرة بعلم العينات, وأصبح يستخدم في كثير من المجالات, وقد ساعد على ذلك التطور الكبير الذي حدث في هذا العلم سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية. حيث أصبح من الممكن باستخدام الطرق الإحصائية تقدير الحجم الأمثل للعينة عند مستوى ثقة معين تبعا لأغراض البحث. وكذلك تعددت أنواع العينات لتلائم ظروف الأبحاث المختلفة, وتطورت وسائل تقدير دقة كل منها, وإذا كان من الضروري لرجل العلاقات العامة أن يلم بفكرة واضحة عن أنواع العينات واستخداماتها، إلا أن ذلك لا يتعارض مع الاستعانة بخبير إحصائي في العينات للتأكد من سلامة اختيار العينة وتقدير الحجم الأمثل لها.

وتنقسم العينات إلى نوعين رئيسين هما: العينات الاحتمالية التي يتم اختيارها على أساس قانون الاحتمالات، حيث لا يكون للباحث ولا لعناصر العينة أي دخل في اختيار أي فرد فيها. والنوع الثاني هو العينات العمدية التي يختارها الباحث عن عمد لأنه يرى أنها تمثل المجتمع بالنسبة لخاصية معينة. وقد يكون التحيز الناتج عن هذا الاختيار العمدي اقل في هذه الطريقة من التحيز الناتج عن خطأ

عشوائي. وبصفة عامة فإن العينة لا بد أن تكون أساساً احتمالية, أما إذا كانت عمدية فلا بد من تقديم مبررات كافية لهذا الاختيار من جانب الباحث.

وفيما يلي أهم أنواع العينات التي تستخدم في بحوث العلاقات العامة:

1 **العينة العشوائية البسيطة: Simple random sample**

وهي الطريقة التي تتساوى فيها احتمالات الاختيار لجميع مفردات المجتمع التي تسحب منه العينة, وتعتبر هذه الطريقة أسهل طرق العينة الاحتمالية, وأن لم تكن أكثرها استخداما في الميادين العملية.

والطريقة الأساسية للاختيار العشوائي هي كتابة أسماء المفردات أو أرقامها المسلسلة على بطاقات متشابهة تماما, ثم خلط هذه البطاقات ببعضها خلطاً جيداً حتى يضيع كل أثر لترتيب موجود, ثم نختار ونحنو مغمضو العينين عدداً من البطاقات يساوي عدد المفردات المطلوبة[1]. وهناك طرق كثيرة لسحب هذه العينة تقوم جميعها على إعطاء احتمال متساو لجميع مفردات المجتمع لكي تمثل في العينة.

2- **العينة العشوائية المنتظمة: systematic random sample**

وهي أكثر انتشارا في الأبحاث التطبيقية لقلة تكاليفها وسهولة إجرائها، فضلاً عن قلة الأخطاء التي تقع في اختيار مفرداتها, ويتم اختيار هذه العينة من إطار Frame يحتوي على مفردات مجتمع البحث. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد مسافة متساوية بين مفردات الإطار. فإذا كان حجم العينة المطلوب مائة مفردة, وكان الإطار الذي ستسحب منه مكونا من ألف مفردة, فإن الفاصل بين كل وحدة تختار للعينة هو عشرة. ويحدد الرقم الأول بطريقة عشوائية, حيث تكتب عشر أرقام على عشر ورقات منفصلة, ثم تقلب الأوراق وتسحب واحدة منها, ولنفرض أنها تحمل رقم (4) فيكون هذا الرقم ممثلا للمفردة الأولى, وتكون المفردة الثانية هي رقم 14, والثالثة24 حتى رقم994, ويكون الرقم التالي مباشرة (رقم 995,25,15,5)، ممثلا للمفردة البديلة التي تستخدم في حالة تعذر إجراء البحث مع المفردة الأصلية لسبب يراه الباحث مقبولاً من الناحية العلمية.

وعلى الباحث أن يراعي عند استخدام هذه الطريقة ألا تكون هناك علاقة دورية بين ترتيب أرقام القائمة كأن تكون للأرقام 994,24,14,4. صفة خاصة

---

[1] - أحمد عياد سرحان، وثابت محمود أحمد، مقدمة في العينات، (القاهرة: دار الكتب الجامعية، 1964)،ص29.

متميزة عن باقي مفردات البحث، مما يجعل العينة غير ممثلة. ولهذا يتحتم على الباحث أن يكون ملماً بظروف البحث وطبيعته حتى يتجنب مثل هذا الخطأ[1].

3- **العينة الطبقية العشوائية: Stratified random sample**

تستخدم هذه الطريقة لضمان تمثيل العينة لكل طبقات المجتمع وذلك في الأحوال التالية :

- للحصول على بيانات ذات دقة محددة مطلوب معرفتها من شرائح متميزة في مجتمع معين.
- حينما تتباين بعض الخصائص الاجتماعية والاقتصادية في مجتمع محدد يكون من الضروري معاينة كل قسم متميز على حدة.
- لضمان تمثيل الوحدات السياسية والإدارية في منطقة معينة.
- للحصول على تقدير دقيق لمتوسط كل طبقة عن طريق عينة مأخوذة من هذه الطبقات, وبتوحيد التقديرات للطبقات المختلفة يمكن الحصول على تقدير دقيق للمجتمع كله. وذلك حتى نتجنب تمثيل العينة لفئات الدخل الكبيرة فقط أو العكس إذا كنا بصدد دراسة لمتوسط الدخل في مجتمع معين.

ولاستخدام هذه الطريقة يقسم مجتمع البحث إلى طبقات ويعتمد حجم العينة الكلي اللازم للحصول على درجة الدقة المطلوبة. ثم توزع العينة على الطبقات المختلفة بطريقة تسمح بأقل خطأ ممكن, وهناك عدة طرف لذلك أهمها: التوزيع المتناسب Proportional allocation, والتوزيع الأمثل ptimum allocation, ففي التوزيع المتناسب يكون توزيع العينة على كل طبقة متناسبا مع عدد الوحدات الكلية لهذه الطبقة. وفي التوزيع الأمثل لا توزع العينة على الطبقات بنسبة ثابتة, بل يختار من كل طبقة عدد يتناسب مع درجة تجانس هذه الطبقة, فنختار عددا صغيرا من الطبقات المتجانسة. وكلما قل التجانس في طبقة يزيد عدد الوحدات التي تختار منها حتى نستطيع تصغير خطأ المعاينة الذي يزداد احتمال حدوثه بزيادة درجة التشتت.. ويلي ذلك سحب العينة من كل طبقة بنفس الطريقة التي تسحب بها العينة العشوائية[2].

---

[1] - راسم الجمال وخيرت عياد، إدارة العلاقات العامة ، المدخل الإستراتيجي، ص 151.

[2] - علي عجوة ، الأسس العلمية للعلاقات العامة، مرجع سابق،ص ص105-106.

4-العينة المتعددة المراحل: Multi stage sample

عند معاينة مجتمع كبير نادرا ما تستخدم العينة العشوائية البسيطة أو العينة الطبقية إلا إذا كان هناك إطار جاهز لكي تسحب منه العينة. وحتى لو كان جزء صغير من المجتمع كمرحلة أولى لاستخراج العينة. ويشترط أن يختار هذا الجزء بطريقة عشوائية, وان يراعى مدى تمثيله للمجتمع المأخوذ منه. وفي المرحلة الثانية تسحب العينة بطريقة عشوائية أيضا من الجزء الذي اختير. وأحيانا يمر الاختيار بثلاث مراحل عندما يكون حجم المجتمع كبير جدا كمجتمع الحضر مثلا, حيث نختار مدينة تمثل الحضر بطريقة عشوائية, ثم نختار من هذه المدينة احد الأحياء بطريقة عشوائية أيضا, وفي المرحلة الثالثة تسحب العينة من قائمة سكان هذا الحي, على أن يراعي الباحث الظروف الخاصة بالاختيار العشوائي لهذا الجزء بحيث يكون مماثلا في صفاته العامة – أو الصفة التي تهم البحث بصفة خاص - خاصة لتلك الصفات الذي يتميز بها المجتمع ككل .

5-العينة المزدوجة: Double sample

تتميز العينة الطبقية بالدقة في قياس متغير ما إذا كان هناك ارتباط بين الطبقات والمتغير الذي يقاس, إلا انه لإمكان استخدام هذه الطريقة يتحتم أن تتوافر لدى الباحث معلومات كاملة عن المجتمع كله لكي يصبح في إمكانه تقسيم هذا المجتمع إلى طبقات, وقد تكون هذه المعلومات متوفرة وقد لا تكون , وفي الحالة الثانية يمكن الحصول على هذه المعلومات بأخذ عينة كبيرة الحجم قليلة التكاليف ثم تسحب من هذه العينة عينة فرعية لدراسة الخاصية المطلوبة, فقد يكون مناسبا من الناحية الاقتصادية أن تجمع بعض المعلومات من العينة الطبقية الفرعية الصغيرة من العينة الكبيرة لإجراء البحث المطلوب بدقة أكثر وتكاليف اقل, وتسمى هذه الطريقة بالعينة المزدوجة, وتستخدم حينما يكون الكسب في دقة التقدير الناتج عن التقسيم إلى طبقات يزيد على النقص في الدقة الناتجة عن حجم العينة الأساسية الكبيرة[1] .

---

[1] - راسم الجمال وخيرت عياد، إدارة العلاقات العامة ، المدخل الإستراتيجي، ص ص151-152

6-العينة العمدية: Purposive sample

قد يتعمد الباحث اختيار إحدى وحدات المجتمع لكي يسحب منها العينة وقد يكون لهذا الاختيار مبرراته, كأن حجم هذا المجتمع كبيرا, ويرى الباحث أن هذه الوحدة طبقا للمعلومات المتوافرة لديه لها نفس الصفات العامة للمجتمع الكبير, وان الاختيار العشوائي قد لا يأتي بوحدة ممثلة للمجتمع تمثيلا كافيا, وبالتالي يكون خطأ التحيز الناتج عن الاختيار العمدي اقل خطأ من التحيز العشوائي, ويلجأ بعض الباحثين إلى اختيار وحدات معينة من المجتمع بإجراء البحث على عينات منها لأن إمكانية تنفيذ البحث في هذه الوحدات أكثر يسرا من الناحية الاقتصادية أو لأي سبب أخر مقبول من الناحية العلمية, دون أن يكون لهذا السبب أي تأثير على سلامة تمثيل العينة للمجتمع. كما قد تختار إحدى الوحدات عن عمد لغرض علمي بحث, كأن تكون هذه الوحدة لم تشهد أي بحث من قبل, أو لم تتعرض لتأثير متغير معين يراد اختبار تأثيره في وحدة أخرى, وهكذا توجد بعض الأسباب للاختيار العمدي للوحدة التي تسحب منها العينة بشرط أن لا تكون سببا في تحيز العينة [1].

وقد تكون العينة العمدية حصصية **quota sample**، وتستخدم هذه الطريقة كثيراً في أبحاث الرأي العام حيث يقسم المجتمع إلى طبقات, ويطلب من الباحثين إجراء عدد معين من المقابلات مع أفراد كل طبقة إلى أن يحصلوا على الحصة المحددة لهذه الطبقة. وفي هذه الطريقة يستخدم الباحث أي معلومات للوصول بسرعة إلى مفردات العينة التي تنطبق عليها مواصفات الطبقات التي يجمع بياناتها. والغرض من هذه الطريقة هو استخدام مزايا التقسيم إلى طبقات ذات مواصفات محددة, مع تجنب تكاليف استخراج العينة العشوائية المنتظمة , وكذلك توفير الوقت اللازم لهذه العملية, لان طبيعة أبحاث الرأي العام تحتاج إلى سرعة التنفيذ في معظم الأحيان. وينصح دوبDoop بعدم الإفراط في الثقة بنتائج الأبحاث التي تعتمد أساسا على عينات حصصية لما قد تتضمنه من تمثيل متحيز لأفراد المجتمع وبصفة خاصة في التنبؤ بنتائج الانتخابات[2].

---

1 - Doob, Leonard, Public Opinions and Propaganda A .2nd ed (Jean lerner, Connecticut, Holt Renehart and Winston Inc . 1960)p.112.

2 - راسم الجمال وخيرت عياد، إدارة العلاقات العامة ، المدخل الإستراتيجي، ص ص160-161.

خامسا: اختيار الباحثين وتدريبهم:

قلما يذكر أساتذة البحث هذه المرحلة كخطوة متميزة من خطوات البحث المسحي, وبعضهم يكتفي بالإشارة السريعة إليها, ربما عن افتراض بأنها بديهية من بديهيات البحث. ورغم أنها كذلك إلى حد كبير, إلا أننا نعتقد أنها تستحق وقفة خاصة للتأكيد عليها وبلورة بعض النقاط الهامة فيها. فلو فرضنا أن الباحث قد حدد مشكلة بحثه بدقة, ووضع فروضه على أساس علمي, ثم اختار الأداة الصحيحة لجمع البيانات, واختار عينات البحث على أساس سليم, ثم وزع استمارات البحث على عدد من جامعي البيانات لتنفيذ هذه المهمة دون التأكد من قدرتهم على التنفيذ الدقيق, فان هذه الجهود كلها تضيع هباء إذا تصدر للعمل الميداني من يعوزهم الاستعداد الكافي له, فهناك صفات أساسية لا بد من أن تتوافر في الباحثين الميدانيين الذين يطلق عليهم أحيانا جامعي البيانات, وهي تسمية قد تجعل مهمتهم تبدو ابسط كثيرا مما يتطلبه البحث, لان هذه المهمة في الحقيقة لا تقتصر على تسجيل البيانات كما ينطق بها المبحوث, ولكنها تتطلب فهم ما يدلي به المبحوث من أقوال, والتأكد من صحة هذه الأقوال، واستيعاب الظروف المحيطة به, وتسجيل ما يعتقد الباحث انه ذا دلالة بالنسبة لأقوال المبحوث أو لهدف البحث, وذلك في المكان المخصص لملاحظات الباحث, وفيما يلي أهم القواعد التي تنبغي مراعاتها في اختيار هؤلاء الباحثين:

1. أن تكون خلفية الباحث العلمية لها صلة وثيقة بمجال البحث, فهذا يساعدهم على فهم مشكلة البحث , وتسجيل الملاحظات الدقيقة.
2. أن يكون ذا قدرة على خلق جو من الألفة بينه وبين المبحوثين لكي يحظى بثقتهم وتعاونهم, ويفضل أن يكون هذا البحث معروفا لمجتمع البحث لإزالة عوامل الشك والريبة التي تظهر إزاء الشخص الغريب عن المجتمع. وكثيرا ما يلجا الباحثون إلى الاستعانة ببعض أبناء القرى التي يتم فيها البحث, وذلك في مجال الأبحاث التي تجرى في المناطق القروية والريفية لإدخال الطمأنينة على المبحوثين، وضمان اكبر قدر من الاستجابة الصادقة.
3. أن يكون معروفا عنه التفاني في العمل العلمي والإخلاص له, والمثابرة عليه, فمن المعروف أن بعض جامعي البيانات لا يتمتعون بالأمانة العلمية, ولا يكلفون أنفسهم جهد مقابلة المبحوثين , ويملأون بيانات استمارة المقابلة أو الملاحظة بما يوحي به خيالهم وتوقعاتهم . حقيقة أن المراجعة الميدانية قد تكشف هذا الزيف, ولكنه من الأسلم مراعاة العنصر الأخلاقي في القائمين بجمع البيانات قبل بداية العمل ومتابعتهم بعد ذلك.

وبعد اختيار الباحثين على ضوء الأسس السابقة لا بد من تنظيم لقاءات بينهم وبين المشرف على البحث وتوضيح أهدافه, والتأكد من وضوح الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة. وفي هذه اللقاءات يقوم المشرف على البحث بالرد على استفسارات الباحثين, وشرح استفسارات العمل الميداني لهم , وبيان كيفية الاتصال بغرفة عمليات البحث عند مواجهة إحدى المشكلات المستعصية عليهم. وينبغي أن يقسم الباحثون إلى مجموعات بالتناوب، يقوم فيها كل واحد بدور الباحث مرة والمبحوث مرة أخرى، كاختبار عملي أولي للتأكد من فهم الباحثين للاستمارة , وقدرتهم على توجيه الأسئلة .

سادسا: جمع البيانات:

تتفاوت درجة البساطة والتعقيد في هذه المرحلة بتفاوت حجم البحث واتساع ميدانه, ففي الأبحاث التي تجري داخل منظمة صغيرة الحجم , محدودة الجماهير, تكون السيطرة على الباحثين وتوجيههم ومراقبتهم أكثر يسرا، عما إذا كان الحال غير ذلك؛ بل أن بعض الأبحاث يقوم بها فرد واحد، ابتداء من تحديد المشكلة، ووضح الفروض وتصميم أداة البحث, واختيار العينات, إلى جمع البيانات وتعريفها وتحليلها وتفسيرها, بينما تتطلب بعض الأبحاث التي تجرى على نطاق واسع, وفي مدى زمني محدد, تواجد بعض أفراد هيئة البحث في مكان، تتوافر فيه وسائل الاتصال السريعة بالباحثين الميدانيين للمواجهة أي أحداث طارئة, ولإحكام السيطرة على ما يجري في ميدان البحث.

ومن الضروري أن يكون هناك تخطيط لعملية جمع البيانات , وأن توضع تحت تصرف الباحثين كل الإمكانات الضرورية لتسهيل مهمتهم . بما في ذلك الانتقال والمبيت. كما ينبغي أن يبقى عدد من الباحثين كاحتياطي يحل محل الباحث الأصلي إذا استدعى الأمر, ويمكن الاستعانة بهذا الاحتياط كمساعد لهيئة البحث في غرفة العمليات. ويجب أن يخصص بعض إفراد هيئة البحث للإشراف الميداني على عملية جمع البيانات، والتأكد من سلامة عمل الباحثين وأمانتهم, وتأمين انتقال الاستمارات إلى غرفة عمليات البحث.

وينبغي أن يكون توقيت جمع البيانات متلائما مع ظروف البيئة التي يجري فيها البحث, وان نضمن تواجد اكبر عدد من الأفراد المختارين في العينة, وبحيث تسمح ظروف هؤلاء الأفراد بالاستجابة للبحث. كما أنه من الضروري دراسة انسب الأماكن لجمع البيانات من المبحوثين, وهذا يختلف من بيئة إلى أخرى, ومن جمهور إلى آخر, ففي بعض الحالات يكون مكان العمل مناسبا لجمع البيانات، وفي حالات أخرى يفضل اختيار مكان يتردد عليه أفراد العينة، ويكون

صالحا من الناحية العلمية لإجراء المقابلة. وقد يستلزم الأمر المرور على منازل أفراد العينة, خاصة إذا كانت الدراسة تشمل ربات البيوت.

كما يلزم في بعض المجتمعات أن يكون الباحثون من نفس جمهور البحث. وهذا واضح في المجتمعات التي لا تسمح تقاليدها بتبادل الحديث بين إحدى نساء الأسرة ومن وشخص غريب عنها. فمن المعروض أن أبحاث العلاقات العامة كما توجه إلى الجمهور الداخلي بالمؤسسة, توجه أيضا إلى جماهير المؤسسة الخارجية التي تختلف باختلاف طبيعة أنشطة المؤسسة، وهذه الجماهير قد تنتشر في عدة مدن أو أقاليم, وأحيانا على مستوى الدولة كلها, وأحيانا أخرى على مستوى عدة دول، كما هو الحال في الشركات والمؤسسات والهيئات الدولية[1].

سابعا: المراجعة المكتبية للبيانات وتفريغها وتحليلها:

يمكن أن تبدأ المراجعة المكتبية بعد انتهاء جمع المعلومات مباشرة، كما يمكن أن تراجع الاستمارات التي تصل على غرفة عمليات البحث أولا بأول، إذا كان هناك عدد كاف من الباحثين لإتمام هذه العملية. ومن مزايا المراجعة المبكرة التي تصاحب مرحلة جمع البيانات التنبيه إلى أخطاء عامة، وإمكان تداركها إثناء العمل الميداني. فقد تؤدي هذه المراجعة إلى اكتشاف تناقضات في إجابات بعض المبحوثين أو عدم اكتمال هذه الإجابات. وإذا لم يكن الباحث الذي قام بملء الاستمارة هو مصدر هذه التناقضات، فينبغي إعادة سؤال المبحوثين من جديد لمعرفة أسباب التناقض أو استكمال البيانات الناقصة .

تبقى بعد ذلك خطوة أخيرة قبل تفريغ البيانات تتعلق بالأسئلة المفتوحة إذا كانت الاستمارة تضم هذا النوع من الأسئلة. في هذه الحالة يقوم الباحث بأخذ عينة من الاستمارات لا تقل عن 10% لدراسة الصفات المشتركة في إجابات هذه الأسئلة، ويقوم بوضع فئات لتصنيف هذه الإجابات وترميزها لإمكان تفريغها، بعد ذلك ضمن الخطة الموضوعة لتفريغ الاستمارة.

وتنقل الاستمارات بعد انتهاء المراجعة المكتبية, وتصنيف بيانات الأسئلة المفتوحة إلى آلات التثقيب ليتم تفريغها مباشرة على البطاقات Cards, كما ينبغي أن تفرغ البيانات على كشوف تعد لهذا الغرض، ثم تنقل من كشوف التفريغ إلى

---

[1] -علي عجوة، مرجع سابق، ص ص110-111.

البطاقات بعد ذلك, أما إذا لم تكن هناك نية استخدام الحاسب الالكتروني في تصنيف البيانات وتحليلها, فيجب أن تعد كشوف التفريغ بحيث تسمح باستخراج العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المختلفة, بالإضافة إلى القياس الكمي للبيانات.

وينبغي أن توضع خطة التحليل على أساس الفروض التي وضعها الباحث للحصول على الإجابات الرئيسية للأسئلة المثارة , فتحدد العلاقات الارتباطية المطلوب استخراجها من البيانات, والمعاملات الإحصائية الملائمة لتحديد هذه العلاقات كمان انه من الضروري أن تراعي في تصنيف البيانات الشروط التالية:

1. أن يكون التصنيف مفصلا, أي أن يحتوي على عدة خطوات تبدأ بفئات عامة عريضة، ثم تتفرع إلى فئات أكثر تخصيصا وتحديدا.
2. ألا تسمح فئات التصنيف بوضع متغير واحد تحت فئتين في وقت واحد, إلا إذا كانت أحداهما فئة عامة, وفي هذه الحالة ينبغي عدم الخلط بين الفئات العامة والفئات الخاصة في القياس أو التحليل حتى لا يفقد التحليل الأساس المنطقي الذي يقوم عليه.
3. إن تنعكس الفروض التي وضعها الباحث بالإضافة إلى النظريات العلمية الثابتة على فئات التصنيف، بحيث تغطي هذه الفئات المتغيرات الأساسية للظاهرة موضوع البحث.
4. إن تتفق فئات التصنيف مع الإطار الدلالي للمبحوثين، كما تعكسه البيانات الواردة في الاستمارة , وطبقا للمفاهيم المحددة في البحث.
5. وينبغي أن توزن البيانات بدقة لكي يمكن إبراز النتائج الهامة وتأكيدها عند عرض البيانات, فلا بد من إفراد مزيد من الجداول التفصيلية عند كتابة التقرير. كما يراعي عدم الاكتفاء بالجداول البسيطة أو العامة للبيانات التي تحتاج إلى ذلك، بالإضافة إلى عرض العلاقات بين المتغيرات المختلفة في جداول مركبة.

ثامنا: تفسير البيانات:

التفسير هو الغاية التي يسعى إليها أي علم من العلوم, وهو الهدف الأساسي للبحوث المتقدمة, فلا يكفي أن يعتمد الباحث على العمليات الإحصائية البسيطة أو المعقدة لتحديد نتائج بحثه, وإنما ينبغي أن تفسر هذه النتائج على ضوء الظروف البيئية أو النفسية التي ترتبط بها، لكي تضفي عليها المعنى الاجتماعي أو النفسي الحقيقي الذي قد يتفق مع النتائج الإحصائية أو يكشف أي تحيز أو تضليل فيها .

ولا شك أن قدرة الباحث على إعطاء تفسيرات علمية لنتائج بحثه، ترتبط إلى حد كبير بالفروض التي سبق وضعها والبنود التي تضمنتها أداة البحث . كما أنها لا تنفصل أيضا عن المفاهيم التي حددها . ولذلك فان عمق التفسير يعتمد أساسا على نوع البيانات التي جمعت ودقة تحديد المفاهيم والالتزام بها . كما أن مجال البحث هو الذي يحدد الإطار العام للتفسير, فالباحث النفسي يميل إلى التفسير على أساس الحاجات Needs أو الدوافع Motives, والباحث الاجتماعي قد يهتم أساسا بالتفسير السببيCasual, وقد يؤدي التفسير العلمي للبيانات إلى التوصل لتحديد دقيق لإحدى المشكلات التي يتحتم إفراد بحث مستقل لها, وبالتالي يساعد التفسير على تطور الأبحاث والوصول إلى النظريات العلمية.

وسائل أخرى لجمع المعلومات :

إذا كان البحث الميداني كوسيلة لجمع المعلومات يحتاج إلى كل هذه الجهود التي سبق توضيحها والتي قد لا تتوافر إمكاناتها باستمرار لكثير من المؤسسات, فان العلاقات العامة لا تعدم بعض الوسائل البسيطة والمتاحة للتعرف على آراء الجماهير واتجاهاتها. وهي في نفس الوقت تعد أساسية إلى جانب البحث الميداني, وضرورية في مجال العمل اليومي. وفيما يلي أهم هذه الوسائل:

1. **صندوق الشكاوي والاقتراحات:** تلجا بعض المؤسسات إلى هذه الوسيلة لضمان وصول الاقتراحات أولا بأول إلى الإدارة, والتعرف على المشكلات التي يعاني منها الأفراد حتى يمكن الوصول إلى حل لها في الوقت المناسب. وقبل أن تتضخم وتتحول إلى مشكلة عامة قد يكون لها تأثير ضار على سمعة المؤسسة. وينبغي في حالة الأخذ بهذه الوسيلة وبأن توضع الصناديق في أمكان ظاهرة, وأن تفتح كل يوم كما أنه من الضروري أن تحظى الشكاوي الاقتراحات بعناية الإدارة واهتماماتها. ويختص رجال العلاقات العامة بتوزيع هذه الشكاوي على جهات الاختصاص, ومتابعة نتائجها, وإرسال هذه النتائج إلى أصحابها, أو الاطمئنان إلى وصولها إليهم في اقرب وقت.
2. **سياسة الباب المفتوح:** يغلق بعض المسئولين أبوابهم أمام الجمهور, ويكتفون بمراجعة التقارير التي تصل إليهم عن طريق مرؤوسيهم . بينما يترك البعض الآخر أبوابهم مفتوحة أمام أي فرد ليسمعوا بأنفسهم ويشاهدوا أحوال العاملين بالمؤسسة, أو العملاء الذين يترددون عليهم. ولتنظيم هذه الوسيلة يخصص بعض المسئولين أوقاتا محددة للقاء أفراد كل جمهور وحل مشكلاتهم أو الاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم . وهذه هي الإدارة الحاضرة

التي تقف باستمرار على آراء واتجاهات الجماهير، بعكس الإدارة الغائبة التي لا تسمع ولا ترى.

3. **اشتراك العاملين في الإدارة:** إذا كان العاملون في أي مؤسسة ممثلين في مجلس إدارتها وفي اللجان التي تختص بدارسة المسائل المتعلقة بها, فإن ذلك يتيح الفرصة لسماع صوتهم، ومراعاة أن تتفق القرارات والسياسات التي تصدر عن الإدارة مع مصالح هذا القطاع العريض من الجمهور الداخلي, وبالتالي يمكن تجنب أسباب الصراع الناتجة عن عدم التوفيق بين مصلحة المؤسسة ومصلحة العاملين فيها.

4. **إشراك العاملين في تحرير المطبوعات الخاصة بالمؤسسة:** فمن خلال هذه المطبوعات أو صحف الحائط يعبر العاملون عن آرائهم واتجاهاتهم. ومن الضروري أن تتاح الفرصة لجميع الآراء مع تحقيق أقصى قدر من المساواة في عرض هذه الآراء أو إبرازها.

5. **نظام المرشدين:** تستخدم بعض المؤسسات المرشد أو الأخصائي الاجتماعي لدراسة مشاكل العاملين وتقديم العون لهم في حلها. كما يقوم الأخصائي بتقديم تقارير إلى الإدارة عن المشكلات التي تعترض العمال, ويرفع ما يراه من توصيات لعلاجها أو التغلب عليها.

6. **الندوات والاجتماعات العامة:** عادة ما يسيطر جو الحوار المفتوح على الندوات والاجتماعات العامة. وهذه هي مسؤولية الإدارة لكي تقف على الاتجاهات الحقيقية نحو المؤسسة, وينبغي أن ينصت العاملون بالعلاقات العامة جيدا لكل ما يقال حتى يتمكنوا من تقدير درجة الرضا والتأييد الذي تتلقاه ساسة المؤسسة من جماهيرها.

7. تحليل وسائل الإعلام: من أهم المسؤوليات اليومية الملقاه على عاتق رجال العلاقات العامة بأي مؤسسة من المؤسسات جمع ما ينشر أو يذاع عن المؤسسة في وسائل الإعلام المختلفة, ودراسته للتعرف على الاتجاهات المؤيدة والمعارضة . وينبغي أن يقدم تقرير بذلك إلى الإدارة التي قد تعدل بعض السياسات إذا كانت المعارضة على حق, أو تدافع عن سياستها إذا كانت ترى ذلك. وربما تلتزم الصمت إذا أدركت أنها تواجه حملة كيدية لإثارة الغباء حولها, وقد يكون من المناسب الرد على هذه الحملة بطرق غير مباشرة، لتجنب المساهمة في إثارة هذا الغبار، الذي قد لا يفيد المؤسسة. ومن الطبيعي أن تشارك إدارة العلاقات العامة في التخطيط

لمواجهة هذه الحملات وإضعاف تأثيرها بقدر المستطاع على المدى القصير أو البعيد .

تنظيم المعلومات:

أصبحت عملية الحصول على المعلومات وترتيبها وتنظيمها من المهام الرئيسية لإدارة العلاقات العامة الحديثة , فهناك مصادر كثيرة للحصول على المعلومات كالنشرات الحكومية والتجارية, والتقارير الصناعية والعلمية ووسائل الإعلام العامة والخاصة, بالإضافة إلى السجلات الخاصة بالمؤسسة, وغير ذلك من المصادر المتعددة. ولما كان من العسير الاحتفاظ بكل المعلومات التي ترد لهذه المصادر , فانه من الضروري وضع خطة لما يجب أن يحفظ منها, وإعداد ملفات تنظم فيها المعلومات بأسلوب علمي, ويجب أن تكون هذه الخطة مرنة بحيث تسمح بإضافة الملفات المستحدثة للمعلومات التي تثبت أهميتها وضرورتها للمؤسسة.

وقد يكون من الضروري الاستعانة بخبير متخصص في تنظيم المعلومات إذا كان حجم إدارة العلاقات العامة يتطلب ذلك.

وقد تزايد اهتمام إدارات العلاقات العامة بإنشاء مكتبة خاصة تابعة للإدارة تحتوي على أهم الكتب المتصلة بنشاط المؤسسة وتضم كافة التقارير والإحصاءات والمطبوعات التي تصدر عنها. كما تحتوي على التقارير التي تصدر عن المؤسسات المماثلة أو المنافسة[1].

فمن المعروف أن إدارة العلاقات في أي مؤسسة من المؤسسات مسؤولة عن إمداد وسائل الإعلام بالمعلومات التي تتعلق بالمؤسسة, وفي وقت قصير جدا. كما أنها تحتاج إلى البيانات الأساسية التي تستخدم في إعداد خطب المسؤولين, وفي التقارير الخاصة والنشرات والإعلانات الإعلامية.

ويشير الواقع العملي اليومي في أي مؤسسة من المؤسسات إلى نوع المعلومات التي تطلب بصفة مستمرة , ومن الضروري أن تقدم هذه المعلومات لرجال الصحافة أو الإذاعة أو التلفزيون أو كبار المسؤولين بالمؤسسة دون تأخير. وفي حالة الأزمات أو المشكلات الطارئة تظهر الحاجة إلى معلومات قد لا توجد بالإدارة, وهذا يتطلب أن يكون لدى العاملين بقسم المعلومات القدرة على

---

[1] - Cutlip , Scoot , Allen Center and Glen Broom ,Effective Public Relation (New Jersey: Englewood, Prentice Hall. 1994)pp. 198- 199.

توقع البيانات المطلوبة وتجهيزها في أسرع وقت، حتى لا تقف الإدارة عاجزة عن إمداد المسؤولين أو وسائل الإعلام بالمعلومات, ولذلك يتحتم أن تعطي لهذا القسم الصلاحيات الكاملة لجمع البيانات الدقيقة الخاصة بالإدارات الفرعية بالمؤسسة . وهذا هو أحد الأسباب التي تجعل معظم الشركات والمؤسسات الأمريكية تضع أحد نواب الرئيس بها على رأس إدارة العلاقات العامة حتى ولو كان حجم هذه الإدارة صغيرا, لأن ذلك يسهل للإدارة الحصول على كافة البيانات من جميع إدارات وأقسام المؤسسة، دون التعرض لمضايقات الرئاسات الصغرى التي قد تكون في وضع وظيفي أعلي من مدير إدارة العلاقات العامة أو في مستواه, كمان انه يسمح للإدارة أن تنفذ خطتها في كسب ثقة وتأييد جماهير المؤسسة من خلال الإدارات الفرعية للمؤسسة.

المراجع:

الكتب العربية:

1. إبراهيم عبد الله المسلمي، إدارة المؤسسات الصحفية، ط11، القاهرة : العربي للنشر والتوزيع، 1995.
2. أحمد أبو السعيد، وزهير عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين،غزة: مكتبة الجزيرة ، 2009م.
3. أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، ط3، القاهرة: دار المعارف، 1974.
4. أحمد عياد سرحان، وثابت محمود أحمد، مقدمة في العينات،القاهرة: دار الكتب الجامعية، 1964م.
5. أحمد محمد المصري، العلاقات العامة، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2006م.
6. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدير والتحديات المعاصرة.
7. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، الإسكندرية: دار النهضة العربية، 1986م.
8. جوزيف ت. ستراوب، المدير الجديد الناجح، سلسلة العمل بذكاء، مجموعة الصفات،ط1، الرياض: مكتبة جرير، 1999م.
9. حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة : المبادئ والتطبيق ، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1973م.
10. حسن مكاوي، الإعلام ومعالجة الأزمات، ط1، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005م.
11. حسين محمد علي، المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 1976م.
12. حمدي حسين عفيفي، في خدمة المديرين، القاهرة: مطبوعات المعهد القومي للإدارة العليا، 1970م.
13. خليل الشماع، وخضير حمودة، نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000م.
14. خليل محمد حسن الشماع وآخرون، مبادئ الإدارية، بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث والعملي، 1980م.
15. راسم جمال، وخيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2005م.
16. زياد رمضان، العلاقات العامة في منشآت القطاع الخاص- مفاهيم وواقع، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 1998م.
17. سامي عفيفي حاتم، الاقتصاد المصري بين الواقع والطموح، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1988م.
18. سمير محمد حسين، اتجاهات القيادات الإدارية في مصر نحو العلاقات العامة، القاهرة: عالم الكتب، 1985م.

19. سمير محمد حسين، تخطيط الحملات الإعلامية واتخاذ قرارات الإعلاميين، القاهرة: عالم الكتب، 1992م.
20. سنان الموسوي،إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان: دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004م.
21. سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1987م.
22. سيد عبد الحميد مرسي، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والانتاج، ط2، القاهرة: مكتبة وهبه، 1984م.
23. السيد عليوه، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1987م.
24. شريف دولار، التغيير ..لماذا؟ وكيف؟ : دراسة في التحديات التي تواجه الإدارة المصرية،(القاهرة: دار غريب لطباعة،1990م).
25. صالح أبو أصبع، إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، طن1 عمان: آرام للدراسات والنشر، 1997م.
26. صالح ابو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، (عمان: دار الشروق، 2008م)،
27. عادل محمد زايد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، الرياض : معهد الإدارة العامة، العدد الرابع، المجلد الرابع والثلاثون، مارس1995م.
28. عبد الرازق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، القاهر: دار جرير للنشر والتوزيع، 2005م.
29. عبد العزيز محمد النجار، العلاقات العامة: مدخل بيئي، (الزقازيق: بدون ناشر، 1991م)،
30. عبد الفتاح ياغي، وعبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، عمان: مكتبة المحتسب، 1981م
31. عبيد محمد عنان وآخرون، التسويق، (القاهرة: جامعة عين شمس القاهرة، كلية التجارة،1998م)، ص259 وما بعدها.
32. على السلمي، الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، القاهرة: مكتبة غريب، 1992م.
33. على السلمي، الإدارة المصرية، رؤية جديدة، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979م.
34. علي السلمي، أساسيات الإدارة، القاهرة: جامعة القاهرة، 1992م.
35. علي السلمي، الإدارة المعاصرة، القاهرة: مكتبة غريب، د ت .
36. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة: مكتبة غريب، د ت
37. علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة،ط4، القاهرة:عالم الكتب،2000م.
38. علي عجوة، العلاقات العامة في المنشآت المالية: البنوك وشركات التأمين، ط1، القاهرة: عالم الكتب، 1983م.

39. علي محمد ربايعة، 2003إدارة الموارد البشرية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003م.
40. فخري جاسم سلمان، عبد الرازق إبراهيم الشيخلي، فضيله صادق زلزلة، العلاقات العامة في العراق- وزارة الثقافة، ط2 ، 1986م.
41. فهد أحمد الشعلان، إدارة الأزمات، ط1، الرياض:مكتبة الملك فهد الوطنية، 1991م.
42. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، القاهرة: بدون ، 1985م.
43. فؤاد الشيخ علي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2، عمان: بدون، 1985م.
44. فؤادة عبد المنعم البكري، العلاقات العامة في المنشآت السياحية،ط1 ، القاهرة: عالم الكتب، 2004م.
45. مجلة جسر المعلومات، التدريب أثناء الخدمة ، العدد39، الكويت ديوان الخدمة المدنية، 1999م.
46. مجلة جسر المعلومات، التوجيه ، العدد 65، الكويت: ديوان الخدمة المدنية، مايو2001م.
47. محمد أحمد الخضيري، إدارة الأزمات، القاهرة: مكتبة مدبولي، بدون.
48. محمد العزازي أحمد أبو إدريس، العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة، ط1، الزقازيق: المكتبة العلمية، 1998م.
49. محمد سيد محمد، اقتصاديات الإعلام: المؤسسة الصحفية،ط1، (القاهرة: مكتبة جمال الدين، 1979)،
50. محمد سيد محمد، اقتصاديات الإعلام: المؤسسة الصحفية،ط1، القاهرة: مكتبة جمال الدين، 1979م.
51. محمد شريف دولار، التغيير ..لماذا؟ وكيف؟ : دراسة في التحديات التي تواجه الإدارة المصرية، القاهرة: دار غريب لطباعة،1990م.
52. محمد عثمان حميد وآخرون، الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط1، القاهرة: دار النهضة العربية، 1986م.
53. محمد فريد الصحن, العلاقات العامة – المبادئ والتطبيق،(القاهرة: الدار الجامعية،2002م)،
54. محمد محمد إبراهيم، السلوك التنظيمي وتطبيقاته في منظمات الأعمال، شبين الكوم: الولاء للطبع والتوزيع، 1995م.
55. محمد محمد البادي، العلاقات العامة ووظائف الإدارة العليا، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1992م.
56. محي الدين الأزهري، الإدارة من وجهة نظر المنظمة، القاهرة: دار الفكر العربي، 1979م.
57. هيثم هاشم ، ومحمد الشاش، المدخل إلى دراسة إدارة الأعمال، (دمشق: مطابع دار الفكر، 1964م)، ص70.
58. يحي أبو بكر، دور الاتصال والرقابة في الإدارة ، مجلة العلاقات العامة العربية، جمعية العلاقات العامة العربية، العدد 128-129، إكتوبر – نوفمبر1980م

المراجع باللغة الأجنبية :

1- Bertrand R. Canfield, Public Relations Richard D. Irwin, Inc., Homewood, I11. Revised Ed. 1986.

2- Bland, M. Communication Out of A Crisis, Macmillar Press LTP,1998.

3- Burton Paul Corporate public relations،,(New York: Reinhold Publishing Corporation,1966)

4- Chester Bernard, The Functions of the Executive, Cambridge, Mass, Harvard UN. Press,1951.

Cutlip , Scoot , Allen Center and Glen Broom ,Effective Public Relation (New Jersey: Englewood, Prentice Hall. 1994

5- Cutlip M. Scott and Allen H. Center, Effective Public Relation. 1th ed,(New Jersey: Englewood, prentice Hall,1994

6- Doob, Leonard, Public Opinions and Propaganda A .2nd ed (Jean lerner, Connecticut, Holt Renehart and Winston Inc . 1960)

7- Edward L. Bernays, Counsel on Public Relation – yesterday, today, and tomorrow, the Annual Meeting of (PRSA) Boston. U.S. August 12. 1976.

8- English, H. B. and English .A.C. Comprehensive Diction Any of psychological and Psychoanalytical Terms,

9- Ernst Date , Management the Ory and Practice ,New York: McGraw,Hill,1965.

10- Frederick Taylor, shop Management, New York: Harpar Ppress,1903.

11- Grunig, James, What is Excellence in Management, in Grunig, James at el., Excellence in Public Relations and Communication Management, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.1992.

12- Harrison, E. And M. Pelleter, Levels of Strategsc Decision success, :Management Decision , 38(2), 2000,

13- Henri Fayol, Industrial and general management, New York: Pitman Publishing corporation Marshall ,1949.

14- Jefkins, Frank, Planned Press and Public Relation, London: International Textbook Company, 1977.

15- Jemes Donnelly .Jr., et al., Fundamentals of Management: Function, Behavior, Models (Oustin: Texas: Baseness Publications, Inc. 1971)p

16- Jerre L. Jones, Public Relation for the Design Professional, New York McGraw Hill Book Company,1980.

17- Jules, Hartogh, Consultancy Today and Tomorrow: What Consultants Provide and What Client Need, in Black, Sam, Public Relations in The 1980's, Oxford :International P.R. Associationn.1980.

18- Kats and Kahn, The Social psychology of Organizations, John Wiley & Sons, Inc. 1967.

19- Kentz H. and O,Donnell, C., Principles of management, McGraw – Hill co., (New York,1968.

20- Regester, M. and J. Larken, Risk Issues and Crisis Management, (landon:kogan,1997.

21- Rigge, L., Present and Future Trends in Public Relation, Public Relation quarterly, Summer, 1982.

22- Robinson , Edward J.(Public Relation and Surrey Research ,(New York: Merdith Corporation,1969

23- Selltiz, Claire. Et. El. Research Methods in Social Relation,(New York: Hot Rinehart and Winston, Inc.)

24- Stephenson. Howard (ed):Handbook of public Relations, Second Edition, New York: McGraw Hill Book Company, 1971.

25- Tree,George, principle of management(.illinois:Irwin,1972)

26- Trewatha,R. and Neport. M. Management .Plane. Texs :Business Publication Inc.,

27- Urwick, L. Elements of Administration ,New York: Harper Brother,1948.

28- Wiest, Jerome D. and Levy, Ferdinand K., A Management Guide to PART / CPM